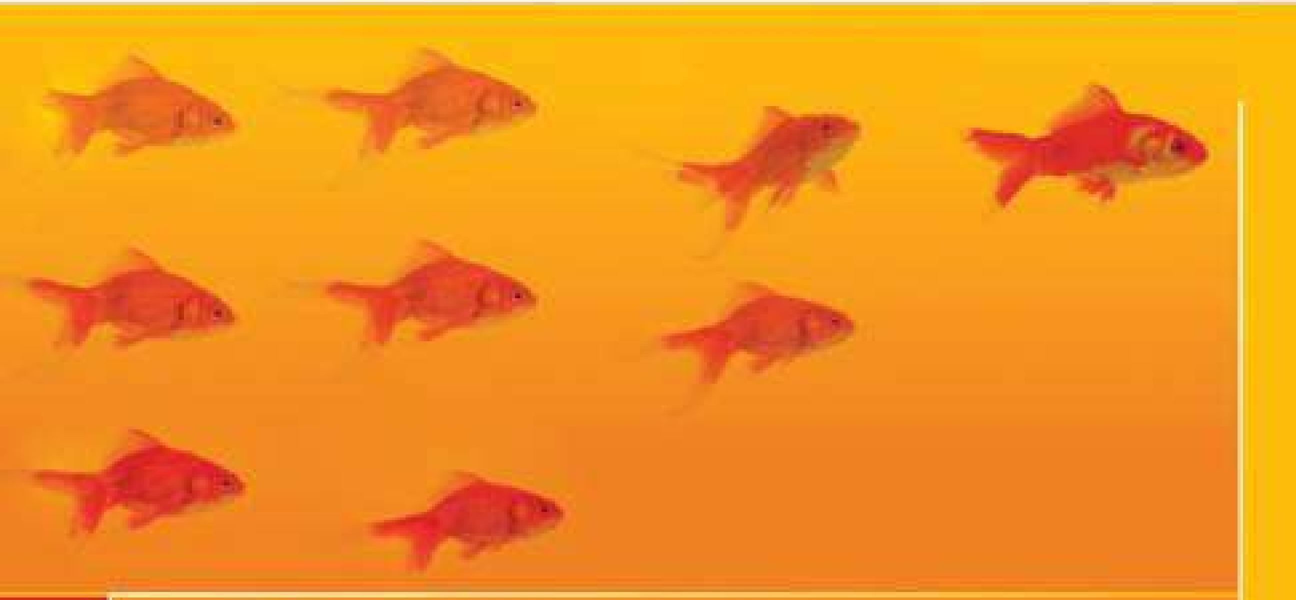




وزارة الثقافة
الهيئة العامة السورية للكتاب

القيادة ما يهم حقاً

تألـيف: دانييل. ف. بينّو
ترجمة: سارية الطَّبّاع



القيادة
ما يهم حقاً


المشروع الوطني للترجمة
العلوم الإنسانية



القيادة

ما يهم حقاً

تأليف: دانييل. ف. بينّو

ترجمة: سارية الطَّبّاع

منشورات الهيئة العامة السورية للكتاب

وزارة الثقافة - دمشق ٢٠٢٣م

العنوان الأصلي للكتاب:

Leadership – What Really Matters

الكاتب: Daniel F. Pinnow

الناشر: Springer, 2011

المترجم: سارية الطَّبّاع

القيادة ما يهم حقاً / تأليف دانييل. ف. بينّو؛ ترجمة سارية الطَّبّاع .- دمشق: الهيئة العامة السورية للكتاب، ٢٠٢٣م .- ٥١٢ص؛ ٢٥سم .- (المشروع الوطني للترجمة. العلوم الإنسانية).

١- ٦٥٨,٣ ب ي ن ق ٢- العنوان ٣- بينو

٤- الطباع ٥- السلسلة

مكتبة الأسد

لقد جرى التفكير بكل ما هو جيد من قبل،

ليس أمام المرء سوى محاولة التفكير مرة أخرى بما سبق.

يوهان فولفانغ غوته



توطئة

إنه لشرف عظيم لي أن يكون كتابي قد ترجم إلى اللغتين الإنكليزية والصينية مما يجعل مفهوم القيادة المنهجية متاحاً للجمهور في بلدان كثيرة، وهذا يدل على أن هذا المفهوم يكتسب زخماً في العالم بأسره. وعلى الرغم من أن الأسس الثقافية والاجتماعية والتاريخية تختلف باختلاف المناطق في العالم، تبقى الافتراضات الأساسية للقيادة المنهجية المتعلقة بالنجاح والتأثير التي سترد في هذا الكتاب، ولاسيّما في الفصل الثاني، قابلةً للتطبيق بشكل مثالي في كل مكان من الكرة الأرضية.

القيادة هي الفن القادر على خلق عالم يودّ الآخرون أن يكونوا جزءاً منه، وهذا المبدأ الجوهري للقيادة صحيح في أرجاء العالم. إنني على قناعة تامة بأننا نستطيع تشكيل هذا الكوكب وحمله بمسؤولية إذا قام المديرون التنفيذيون بالتركيز على نواحي التقييم والثقة وتأسيس الشبكات والتقليل من التشديد على السلطة والصلاحيات الشكلية.

دانييل ف. بينّو



شكر وعرفان

لم يرَ هذا الكتاب النور إلّا بدعم ومساندة كثير من المتخصِّصين. وأود أن أغتنم هذه الفرصة للتقدم بشكري للاستشاريين والمدربين وأعضاء لجنة البرنامج الإرشادي في أكاديمية القيادة في ألمانيا، والتي سيُشار إليها في هذا الكتاب بالأكاديمية، هؤلاء الأشخاص قدَّموا لي التشجيع لكي أقوم بطرح مقاربتي في القيادة المنهجية بتعمق، وكذلك أشكر المشاركين في ورشات العمل الذين ساعدونا في وضع اللمسات مرة تلو الأخرى لإخراج هذه المقاربة بشكلها الحالي، والزملاء الذين ساعدوني بأسئلتهم.

كان البروفيسور بيتر مولر إيغلوف، مدرسي المنهجي، ذا فائدة عملية كبيرة في تقدم هذا الكتاب بثبات نحو الإنجاز، ومثله كان صديقي ومحفزي أليكساندر هون. أنا أدين بالشكر لزميلتي المدربة ماريتا كوسك التي نفَّذت معي حلقة البحث التدريبية لكبار المديرين التنفيذيين، فقد كان لتعاونها الدور المتمم على الوجه الأكمل. أود كذلك أن أشكر الصحفي والاستشاري الدكتور برنارد روزنبيرغ وزوجته داغمار لمساعدتهما القيمة في تحرير الكتاب، والإسهام في تنفيذ الأبحاث، وكذلك أشكر د. لارس بيتر لينكه ممثل الأكاديمية الذي أتحفني باستمرار بتغذية راجعة صريحة وناقدة.

كما أعبر عن امتناني لكل موظفي الأكاديمية فقد كنتم تضعونني على المحك كل يوم في أدائي لمهام عملي مديراً ومديراً إداريّاً.

ولا يقل شكري وامتناني لمن تقدم ذكرهم عن تقديري وشكري للمديرين التنفيذيين الذين حضروا حلقات بحثي في موضوع القيادة. لقد كنتم التحدي البنّاء والدافع لي لكتابة هذا الكتاب عن القيادة.

أوبرلينغين

٢٠٠٥

دانييل. ف. بينّو



كلمة المترجم

يشرفني تقديم هذا الكتاب «القيادة - ما يهم حقاً» بوصفه إسهاماً متواضعاً في مكتبة الكتب المترجمة، ليكون مرجعاً ودليلاً للتميز والنجاح، راجياً أن أكون قد قمت بعمل مقبول مع اعترافي أن من لا يعمل لا يخطئ. وأعتذر عن أية أخطاء وردت فيه سواء كانت في عدم القدرة على نقل المعنى المقصود أو الهفوات الطباعية الإملائية، أو ما نجم منها بسبب ابتعادي قليلاً عن اللغة العربية وجمالها.

لا شك أن مسؤولية المترجم تتجاوز حدود نقل المعنى بين اللغتين بدقة وأمانة لتدخل في إطار محاولة نقل أسلوب المؤلف قدر الإمكان ليلمسه القارئ بلغته. وهنا نجد مشكلة اللغة الإنكليزية مقابل اللغة العربية، إذْ تميل الأولى إلى استخدام جمل قصيرة يقوم القارئ بربطها في ذهنه، في حين نجد في اللغة العربية استخدام أحرف العطف، والواو بالتحديد، هو الشائع استخدامه للربط بين الجمل وإطالتها عوضاً عن تقصيرها وبترها بالنقطة. وفي معرض حرصنا على نقل الأسلوب بأمانة وليس المعنى فحسب، كان من الواجب الاعتذار من قارئنا الكريم عن ما سيواجهه في أثناء قراءته لهذا الكتاب مع ثقتنا أنه سيجد المتعة والفائدة في التعامل مع النص المترجم، وإنْ بقيت فيه ملامح النصوص والتراكيب الإنكليزية. ذلك لأن المؤلف والمترجم يعتمدان على فطنة القارئ وقدرته على الربط والتحليل واستشفاف المعنى. وفي

حرصهما هذا، يقوم المؤلف والمترجم بإعطاء القارئ نصاً يحتاج قليلاً من التفاعل الذي يفوق النص المكتوب إلى ما وراء السطور وإلى ما بين السطور. ليس هذا النص من النصوص التي تتطلب التعمق وقراءة ما بين السطور للوصول إلى المعاني التي أرادها المؤلف، فهو نص علمي من نصوص العلوم الإنسانية السلسة، السهلة الممتنعة.

في كلِّ اللغات الحية تكون للمفردات معان تتغير وفق السياق والحال المستخدمة به، وهذا شأن المفردات في اللغتين العربية والإنكليزية على حد سواء. فعلى سبيل المثال، ترد كلمة (attitude) فيترجمها بعضهم بـ «موقف»، لكن فهمها ليس محدوداً بهذا المعنى لأن معناها الأكثر شيوعاً هو «نمط تفكير وتصرف»، وفي هذا المعنى خروج عن ما يجده القارئ في المعاجم ودخول في مجال الأمانة الأدبية في نقل المعاني ليس وفق ما تمليه المعاجم الجامدة، بل وفق ما يمليه علينا واجبنا كمترجمين بأن نجازف باستخدام بضع كلمات بدلاً من المفردة الواحدة المعجمية. وكذلك يسعى المترجم في بعض الأحيان إلى استخدام المعاني المتنوعة للمفردة أو الكلمة بشكل متتالٍ في النص ليتمكن القارئ من الإحاطة بالمعاني المختلفة - المتقاربة طبعاً بحيث يشعر بشعور القارئ - المترجم الذي يفهم ما يريده المؤلف ولكن تعجز الكلمات المفردة عن نقل ذلك الفهم بأسلوب كلمة لكلمة تارة، وبأسلوب كلمة بجملة، أو بأسلوب كلمة يتم تُفهم بعد قراءة الفقرة أو الفصل كاملاً. هنا يجب أن يعتذر المترجم، وللقارئ الحق كل الحق في قبول الاعتذار أو مؤاخذة المترجم، فاللغة الإنكليزية تتيح للمؤلف أن يَذكُر المذكَّر والمؤنث بالتساوي بعدل مطلق لا تجاريه اللغة العربية إلا بصورة محدودةٍ جداً. من هنا كان واجباً اللجوء إلى استخدام صيغة التذكير في معظم

أسطر هذا الكتاب دون التقليل من أهمية القائدات أو المديرات اللائي لا يجوز بحال من الأحوال إغفال دورهن في شتى المجالات.

مثال آخر على المفردات التي تستوجب الوقوف عندها كلمة (insight) ومعناها البصيرة، فحين نتكلم عليها بوصفها مزيّة يمتلكها المرء، ويتغير معناها بحسب رأي هذا المترجم ليصبح «نظرة معمقة» حينما تكون في محل مفعول به كما في قول المؤلف: «يعطينا ذلك نظرة معمقة»، إذ إننا لا يمكن أن نتوقع من أحد أن يعطينا «بصيرة».

أما كلمة القيادة- موضوع هذا الكتاب - فهي كلمة تحتاج إلى فهم القارئ لأنها تارة تعني القيادة كجهد وعمل مقصود، وتارة أخرى تعني خاصية من خصائص البشر الذي يتميزون بها من غيرهم. وتعني كذلك «المجموعة من البشر في مواقع القيادة»، وهنا سيستمتع القارئ ببعض التحدي الذي سيواجهه في تحديد أي هذه المعاني هو المراد. لا شك أن هذا التحدي هو نفسه ما يواجهه القارئ للنص الأصلي وسيميز المطلوب من السياق. حاولنا في بعض الأحيان مساعدة القارئ الكريم ليس من باب التقليل من شأن قدرته على تمييز المعاني بقدر ما هو من باب زيادة سلاسة النص وتعزيز فهم القارئ في الإطار الذي يريده المؤلف.

كذلك لا بد من الإشارة لكلمة (motivation)التي تأتي بمعنى الدافعية الذاتية، أو التحفيز كجهد أو فعل يقوم به فاعل ويؤثر به في الآخرين.

هناك أمثلة أخرى منها عبارة (life statement) التي يشبهها في علوم الإدارة عبارة (mission statement). حينما يعلم القارئ الكريم- ولا شك أنه يعلم- أن المؤسسات في يومنا هذا تعرِّف عن نفسها بعدة أدوات منها الاسم

والعلامة التجارية والشعار وعبارتا الرسالة والرؤية. وحتى لو استخدمنا كلمة «عبارة» فالمقصود هو ما تعنيه كلمتي (Mission) و (vision). فإذا نظرنا في كلمة statement نجدها تعني العبارة، أو الإفادة، وقد استعارت العلوم الإدارية المعنى الأخير، ولكن اللغة العربية تتطلب استخدام كلمة «عبارة» حتى لو بلغت هذه العبارة عدة جمل عند الحديث عن رؤية المؤسسة.

وأخيراً وليس آخراً أورد مثالاً من المصطلحات التي نعتمد فيها على فهم وفطنة القارئ الكريم من كلمة (orientation)التي إذا حاولنا ترجمتها بكلمة واحدة لقلنا «التوجُّه» ولكنها ليست التوجه بمعنى الاتجاه بقدر ما يكون معناها هو «اعتماد بوصلة اختيارية» مثل قولنا (profit orientation)وترجمناها «التوجه بالربح أو الربحية»، أو كقولنا (customer orientation)ويكون معناها أن «الزبون هو محور اهتمامنا أو بوصلتنا».

نرجو لقارئنا الكريم أن يرى من خلال ترجمتنا لهذا الكتاب ما رأيناه فيه من فائدة تفوق العادة. كتاب تمكَّن مؤلفه من إعطائنا وصفاً دقيقاً، بل شديد الدقة للحالات والمشاهدات والشخصيات التي نشاهدها ونشعر أحياناً أننا بحاجة لمن يعطينا اللغة والقدرة التعبيرية لكي نصفها كما نفهمها.

كتاب القيادة - ما يهم حقاً هو الكتاب الذي لا غنى عنه لمن أراد التميز، لمن أراد النجاح في حياته سواء في عالم الأعمال أم عالم العلاقات الشخصية. هو كتاب عملي وعلمي، يعطي النظرية وتطبيقها ويغطي كلَّ نواحي القيادة، فيكاد لا يغادر صغيرة ولا كبيرة إلّا ويذكرها قبل أن يساورنا الشك بأنه ربما كان قد أغفلها.

مُقَدِّمة

لِمَ يُنشر كتاب جديد عن القيادة؟ لسنوات طويلة، إن لم يكن لعقود طويلة، قدَّمت كلُّ الكتب المؤلَّفة عن القيادة الأسبابَ التي ترى ضرورةَ كتابةِ مزيد من الكتب عن القيادة، وذلك من وجهة نظر مؤلفي تلك الكتب. في الحقيقة، يبدو أن كل شيء قد جرى التفكير فيه وقيل وكُتِب. من سونزون (Sunzun) وماكيافيللي (Macchiavelli)، إلى دروكر (Drucker) ومينتسبرغ (Mintzberg)، إلى مالك (Malik) وسبرنغر (Sprenger): لم يعد بإمكاننا إحصاء المجلدات التي تملأ المكتبات.

لماذا لا أتوقف هنا، وأقوم ببساطة بتأليف كتابي بالرجوع والإشارة إلى ما يتوافر من أدبيات؟ من وجهة نظري، على الرغم من الوفرة في المعلومات، فما تزال الأدبيات التي بين أيدينا تفتقر إلى التأثير والمعرفة القابلة للتطبيق في هذه الناحية المهمة بشكل حيوي من إدارة الأعمال: أي القيادة.

في الظاهر، ليس هناك نقص في الأفكار والمفاهيم، بل خلل في التنفيذ، والتطبيق والعمل لاسيما، على أيدي «المستخدِمين»: المديرين التنفيذيين. نحن عمالقة في ما يخص المعلومات وأقزام عندما يتعلق الأمر بالتطبيق. يبدو أن وضع القيادة سيئ ومتأزم كما هي الحال منذ الأزل. أعداد الشكاوى المتعلقة بالمديرين والموظفين المحبطين في ازدياد. وبحسب ما تظهره المسوحات، واحد من كل عشرة موظفين يكنّ الولاء لمديره. نرى أعداداً

كبيرة من المديرين في حلقات البحث بهدف تعلم جوهر القيادة الجيدة. لكن تبقى الحال على ما هي عليه في مجريات إدارة الأعمال اليومية. ليست ماهية القيادة الاستماع والفهم، بل هي أقرب إلى المحاولة والخطأ والتطبيق. لدي انطباع أن أسلوب القيادة التعاونية الشائع منذ سنين **ما يزال بلا جدوى حقيقية**. ولكن حتى عند الحديث عن القيادة الاستبدادية نجد أن مزايا هذا الأسلوب لم تعد تجدي نفعاً.

ما العنصر المفقود؟ هناك وضوح حيال ما ينفع حقاً عند التطبيق، وما هو مهم، وما الأفكار التي ثبت أنها واعدة وقد تكون وثيقة الصلة حقّاً بالقيادة الناجحة. وإضافة إلى ذلك نسأل: كم من مؤلفات كثيرة كتبها «عمالقة عالم الأعمال» ذوي الأساليب المنفردة تستطيع أنت تطبيق ما جاء فيها؟ ماهي النواحي التي نراها مهملة في بعض الأحيان في حين أنها مهمة حقاً للقائد العصري؟ ما المقاربات المهمة في القيادة وأيّها يمكن تركه؟ ما الذي تحتاجه عند أدائك لوظيفتك الإدارية كل يوم؟ ما الجديد ولكن في الوقت نفسه فائتٌ أوانُه، أو القديم ولكن كبير القيمة في يومنا هذا؟

أرجوكم، لا تسيؤوا الفهم: أنا لا أحاول الادّعاء بأني قد ألفت الكتاب الأفضل عن القيادة وفق شعار: «انسوا كل ما قرأتموه وسمعتموه من قبل، لقد ألفت الكتاب الفريد والحقيقي والمغني عن باقي كتب القيادة». اسمحوا لي أن أدعوكم لمرافقتي في رحلة غير اعتيادية في المتوفر من الأدبيات. في هذه الرحلة سأقف عند محطات تُشكِّل تعليقاتي وتقييماتي وإضافاتي الشخصية. وفي حين أن هذه المحطات شخصية، لكنها تعكس عشر سنوات من الخبرة الشخصية في العمل مع أشخاص رفيعي المستوى وتدريبهم وتقديم الاستشارات لهم.

في هذا السياق، لا تمثل إسهاماتي نموذجاً فكريا محدداً، بل الهدف منها هو التمعن في جوانب أدبيات القيادة وانتقاء الحقائق المفيدة والمميزة. في جميع الأحوال، الوصف الأفضل للمقاربة الرئيسة هو: القيام بالقيادة وفق منهج. القيادة المنهجية هي مقاربة واسعة الأبعاد تركز على العلاقات وتشجيع التطور. إنها براغماتية بمعنى أنها واقعية لا تتمسك بأي إطار أيديولوجي بعينه. القيادة المنهجية منفتحة في الوقت نفسه على المفاهيم والأساليب التي ثبتت صحتها في طيف واسع من النماذج الفكرية للقيادة. ويجري فيها اكتشاف الصلات والتناقضات وربطها بحياتنا اليومية. وتتضمن الصفات الشخصية، ومنهجية العمل، والعلاقات والعوامل المادية والفكرية العاطفية، والحالة النفسية، والتسويق والإدارة، التي بمجموعها تشكل القيادة. كذلك، لا تبيع القيادة المنهجية حلولاً جاهزة، لأنه لا وجود لمثل هذه الحلول. برأيي، القيادة هي العمل بأسلوب يقطف ثمار هذا العالم ويخلق لدى الناس الرغبة في أن يكونوا جزءاً منه.

بالاشتراك مع أليكساندر هوهن (Alexander Höhn) وبرنارد روزنبرغر (Bernhard Rosenberger) قمت بتقديم كتاب عنوانه: «تنمية الحذر: ما تحتاج معرفته حقاً عن القيادة وإدارة التغيير» والعنوان بالإنكليزية هو « Caution Development: What You Really Need to Know about Leadership and Change Management.» وهو المقاربة الأولى للقيادة المنهجية (انظر 2003 Höhn,). في ذلك الوقت كان التركيز منصبّاً على حوار حي مع المديرين التنفيذيين، أما الآن فهذا العنوان يرتكز بشكل رئيس على إعادةٍ منهجيةٍ لصياغة أدبيات الإدارة المتوافرة.

لهذا الغرض ووفق هذا الفهم، هذا العنوان هو كتاب معاصر شامل عن القيادة من منظور غير أكاديمي لكنه يأخذ في حسبانه الأبحاث الأكاديمية حيث أمكن. آرائي متضمَّنة في معارف وتجارب المؤلفين الآخرين الذين كتبوا عن الإدارة وستستكملها الأمثلة العملية والمسوح الحديثة والبيانات. سيجد المديرون التنفيذيون في هذا الكتاب كل ما يحتاجونه للعمل مع أطقم عملهم. هذا لا يجعل مما كتبه بعض كتاب الكتب «الكلاسيكية» باطلاً، فكثيراً ما يشار إليها في الاقتباسات كمراجع. هؤلاء الكتّاب من بلدي ومن بلاد العالم هم مفاتيح علم مهمة بالنسبة إلي وإلى الآخرين، وأذكر منهم بيتر ف دروكر (Peter F. Drucker)، سومانترا غوشال (Sumantra Ghoshal) دانييل غولمان (Daniel Goleman)، مانفريد كيتس دي فريس (Manfred Kets de Vries) فريد ماليك (Fred Malik)، هنري ميتسبرغ (Henry Mintzberg) روزابيث موس كانتر (Rosabeth Moss Kanter) وراينهارد ك سبرنغر (Reinhard K. Sprenger).

أود في هذه اللحظة أن أتوجه بتحية خاصة للراحل بيتر ف دروكر Peter F. Drucker. لا يسعني سوى أن أشد على يد صحيفة Frankfurter Allgemeine Zeitung من كل قلبي بسبب ما كُتب فيها بمناسبة عيد ميلاده الخامس والتسعين. قالت الصحيفة: هذا «الأسطورة الحية للعقل المذهل» لم ينجح في الوصول إلى جوهر القيادة والإمساك بزمامه بدلالة استخدامه شعارات بسيطة ظاهرياً وحسب، بل تمكن أيضاً من النظر فيه من كل الجوانب. فعلى سبيل المثال كان دروكر قد انتهى من صياغة مبدأ «الإدارة بالأهداف» في الوقت الذي كان فيه كثيرٌ من كبار المديرين التنفيذيين الناجحين اليوم كالأطفال الرضع مقارنة به. ما يعجبني في دروكر ليس نزاهته فحسب بل مقاربته الهادئة متعددة الاختصاصات العلمية. فهو

لا يأخذ بحسبانه الدروس المتعلمة في كلية الإدارة فحسب بل وما تعلمه من العلوم الاجتماعية. وقوله إنَّ «القيادة قبل كل شي تعني قيادة شخص واحد - نفسك» قد أثر فيَّ كثيراً وبات أيضاً شعاري الشخصي.

أبدأ بالنظر في الظروف الشخصية في عمل المديرين (والعاملين) اليوم. يتعلق هذا بشكل رئيس بحقيقة أن التغيير أصبح شائعاً جداً وكيف أنك، لأنك مدير، تغدو مجبراً على أن تصبح مثل مؤدي ألعاب الخفة في إدخال التغيير في الأوقات الصعبة (الجزء الأول). ثم أنتقل لمناقشة ما تمثله القيادة الجيدة في جوهرها من مناظير مختلفة ووفق نظريات متعددة. سآخذ بيد القارئ في رحلة بين مهارات القيادة مروراً بشخصية القائد وصولاً إلى العلاقات والحالات في بيئة العمل التي تظهر فيها القيادة (الجزء الثاني).

ومن ثم سأستخلص تسعة مبادئ ومزيّات من المقاربات والدروس التي جرت مناقشتها آنفاً. وهذه، كما أشعر، هي وظائف ومزيَّات وأدوات وأساليب القيادة الجيدة القائمة على العلاقات. هذه، على وجه الخصوص، هي المقاربة في القيادة المنهجية كما نستخدمها في حلقات البحث في الأكاديمية ونطبقها في سياق شامل. إنها تتحرك ضمن حقل التوتر الديناميكي بين «أنا» القائد، والناس الذين يقودهم، والمنظمة. أستخدم لهذا الثالوث مصطلح «المثلث السحري» (الجزء الثالث).

أخيراً، سأقدم بعض أدوات القيادة شديدة الفاعلية بالاعتماد على خبرتي الشخصية. يمكن لهذه الأدوات أن تحسن أعمالك بمجرد استخدامها باتساق وتكرار. الأدوات المركزية هي «محادثة الموظفين» وخلق ثقافة تغذية راجعة واسعة النطاق ضمن الشركة (الجزء الرابع). في الختام، أود أن أحيطكم

من خلال «كلمة أخيرة» حول بعض النظريات التي أتوقع أن أحدد بها جوهر القيادة في المستقبل.

ملحوظة عن استخدام المصطلحات: هذا الكتاب هو كتاب عن القادة. لدى القائد الجيد قدرات تفوق تلك التي يتمتع بها من كان مجرد مدير. أؤكد هنا عمداً على التمييز بين القائد والمدير. هناك مؤلفون آخرون تم استُشهد بكتاباتهم هنا ولديهم تعاريفهم الخاصة ممن قد يَعُدُّون القائد والمدير كلمتين يجوز استخدام الواحدة منها مكان الأخرى؛ أما أنا فلا أرى ذلك. أرجو منكم تذكر هذه الحقيقة في معرض قراءتكم لهذا الكتاب.

يضاف إلى ذلك أن مصطلح «رأس المال البشري» سبق أن اختير بوصفه الكلمة التي لا يجوز استخدامها بنتيجة تصويت عام ٢٠٠٤ في ألمانيا. فبالنسبة إلى كثيرٍ من الناس يبدو وقع مقولة «رأس المال البشري» في الأذن كأن فيه قلة احترام للبشر واختزالاً للإنسان إلى مجرد قيمته الاقتصادية. إنما في النظريات الاقتصادية يعني هذا المصطلح العكس تماماً: أي تحسين مقدرة الإنسان واستعداده لتقديم أفضل ما لديه، ومعرفة كل موظف، الموظف الذي أضحى أثمن سلعة في وقتنا هذا. يجب على الشركات في يومنا هذا أن تضع في حساباتها «جيداً» احتياجات واهتمامات أولئك الناس الذين يعملون لديها. لا يجوز أن تهدر طاقات واندفاع موظفيها بل أن ترتقي بها وتبرزها. في كل مكان ترد فيه هذه الكلمات في هذا الكتاب سيكون هذا المعنى هو المراد من استخدامها.

الفصل الأول

القيادة في القرن الحادي والعشرين

هل القيادة في أزمة؟

مَنْ يفعل ما فعله دائماً، فلن يحقّق إلّا ما حقَّقه دائماً.

جورج برنارد شو

القيادة في القرن الحادي والعشرين تعني القيادة في ظل ظروف متوترة؛ فالأسواق والناس اليوم مختلفون عن نظرائهم قبل عشرين سنة. إذ يواجه المديرون والموظفون تحديات جديدة، ولديهم أهداف واهتمامات مختلفة، ويعيشون في بيئة مختلفة، ولديهم تعريف مختلف لأنفسهم ولعملهم عما كان لدى الجيل الذي سبقهم. قبل الانتقال إلى موضوع القيادة، أود أن أورد بإيجاز الخطوط العريضة لأهم الظروف الاجتماعية والاقتصادية الأساسية. طبعاً قد لا يعدو ذلك كونه خطوطاً عريضة عامة، فما يميز القرن الحادي والعشرين، علاوة على تسارعه وتعقيده المتزايد، هو التغيير.

١ - ١ الثابت الوحيد هو التغيير:

تمر كل شركة بشكل طبيعي بتغيرات بطيئة تدريجية في مجرى تاريخها. إنما توجَد أوقات تغيير عصيبة تأتي بفواصل زمنية غير منتظمة، تُطلق شرارتها

التكنولوجيا الجديدة، والمنافسون، والشروط القانونية، والتطورات الاقتصادية، وعمليات استحواذ الشركات، أو تغيير في مكان ما في قمة الشركة. حتى إن هذه الفواصل قد أصبحت أقصر في مجتمع معرفي حركي بالغ التعقيد. لم يعد التغيير في القرن الحادي والعشرين هو الاستثناء بل القاعدة، ولم تعد الشروط الأساسية للقيادة ثوابت تقليدية يعتمد عليها.

يجد الناس في المواقع القيادية أنفسهم في مواجهة عمليات تغيير بطريقتين: فمن جهة عليهم أن يتكيفوا مع التغييرات في مهامهم وبيئتهم، ومن الجهة الأخرى عليهم المباشرة بالتغيير والقيام بدور وسيط التغيير من أجل تكييف ثقافة وإستراتيجية وبنية مؤسستهم مع الظروف البيئية الجديدة. وكما هي حال كل لاعبي الخفة الآخرين، عليهم أن يبقوا كرات عدة في الهواء في الوقت نفسه مما يتطلب شجاعة ويقظة ومهارة وممارسة.

«يخضع عمل القادة الآن لتغيرات كبيرة وسريعة اضطر معها كثيرٌ من المديرين عملياً إلى تعلم مهنهم من جديد. لا يكاد يوجد أي شي مألوف يستطيعون التمسك به، وهكذا يرون البنية الهرمية وهي تختفي وتختفي معها التقسيمات الواضحة في الألقاب والمهام والأقسام، حتى الشركات. تواجههم أسئلة شديدة التعقيد والتداخل، ويرون كيف تتلاشى مصادر السلطة التقليدية وتفقد المحفزات القديمة جاذبيتها» (Moss Kanter, 1998). هكذا أوجزت موس كانتر، الأستاذة في كلية هارفارد للأعمال، الوضع الحالي الذي يواجهه معظم الأشخاص رفيعي المستوى.

من أجل فك تشابكات فوضى التغيرات المفاجئة طويلة الأجل، المخطط لها وغير المخطط لها، الملموسة والخفية على المستويات الشخصية

والداخلية والوطنية والدولية، التي تواجه كبار الموظفين اليوم، أود توحيد هذه التغيرات في الاتجاهات التنموية القليلة التالية، المحيكة خيوطها بتداخل وإحكام، والتي تتبادل التأثير فيما بينها.

١-١-١ السفر دون دفع الأجرة في عالمٍ مُعَولَم

في المستقبل لن تصنف الأعمال التجارية بأنها ألمانية أو أوروبية بل شركات عالمية مؤثرة. وهذا ليس حكراً على الشركات الكبيرة بل يصح في الشركات المتوسطة والصغيرة وكذلك الأفراد. ونتيجة لوجود الإنترنت والخدمات اللوجستية العالمية لم يعد التعاون العالمي محصوراً باللاعبين التقليديين العالميين - إذ يُتوقع هذا التعاون العالمي من المزيد من الصناعات والأفرع ومن المستويات الهرمية الدنيا في الشركات.

لقد وضعت العولمة يدها على أسواق رأس المال وأسواق المنتجات، حتى على سوق العمل، وستستمر في التطور بسرعة. في حاضرنا هذا يجري خرق حدود الدول والقارات يومياً خروقاً لا تحصى، وفي غفلة عن أعين المراقبين، وهذا في مصلحة تأمين التوازن بين العرض والطلب على البضائع والخدمات، أو في سياق تعاون فرق العمل الافتراضية في المشاريع. في المستقبل القريب ستختفي هذه الحدود نهائياً.

علاوة على ذلك، لم يعد التصنيف القديم الذي يقسم العالم إلى دول صناعية ودول نامية صحيحاً في المجالات كلها. فالعامل السكاني سيغير العالم الاقتصادي بشكل ملحوظ في الأعوام القادمة: ستعاني الدول المتقدمة من قلة السكان. في هذه الدول لن ينجم النمو عن الزيادة في تعداد الناس

العاملين أو الطلب المتزايد. وحدها الإنتاجية المتزايدة في قطاع المعرفة هي ما سيستمر في توليد النمو (Drucker 2000).

العولمة الاقتصادية تطيح بالحدود؛ إلا أن الثقافات المحلية ستبقى موجودة إلى حد كبير. على القيادة المطلعة على آخر المستجدات أن تأخذ هذه الثنائية في حسبانها. لا ينبغي أن تكون هنالك فجوة بين القيادة العالمية والمحلية، أو بين التفكير والتصرف كما هي الحال في الشعار الدقيق الذي يُقتَبس دائماً «فكّر عالمياً، وتصرّف محلياً».

وصف كبير المديرين التنفيذيين في شركة كوكا كولا دوغ إنفستر (Doug Investor) قبل بضع سنين تطوراً في اقتصاد الولايات المتحدة الأمريكية، تطور سنشعر به ونعيشه بشكل متزايد في الأعوام القادمة في الاتحاد الأوروبي. «مع انهيار الحدود الاقتصادية، ترتفع جدران الحدود الثقافية طارحة تحديات جديدة وفرصاً في مجال الأعمال»، في حين تفقد سلطات ضبط الحدود والحواجز مع أوروبا الجنوبية والشرقية عملها، تُنصَبُ حدودٌ جديدة في عقول كثيرٍ من الألمان. أسباب ذلك، بعيداً عن الاختلافات في العقلية والتشكيك الفطري لدى البشر في الأشياء الأخرى والجديدة، هي قبل كل شيء الخوف من انتقال أماكن الإنتاج وإغراق الأسعار.

تكمن مسؤولية القادة في خلق ثقافة الشركة التي تحفظ، في الوقت عينه، هوية الموظفين وتفتح عقولهم للتعاون مع الشركات الأخرى، والدول الأخرى، والثقافات الأخرى. القيادة هي إيجاد صيغة لتنظيم العمل تستطيع توصيل ضوابط السوق الداخلية - على سبيل المثال استخدام المراكز الربحية - والمنافسة المهنية الداخلية مع إيجاد شبكة اجتماعية داخلية. الأستاذ السابق في جامعة سانت

غالن، رولفووندرر (Rolf Wunderer) يسمي هذه المنافسة العادلة التعاونية «Coopetition» أو «تعاونافسة». مع أنها صحيحة من المنظور الداخلي، نجدها صحيحة أيضاً بالنسبة إلى عالم الشركات المتشعب المتشابك بأكمله.

كذلك ينبغي أن تُحدّدَ اللعبة وقواعدها والملعب والمطلوب من اللاعبين في المنافسة العالمية تحديداً جلياً موحد الصيغة للّاعبين العالميين كي نضمن أنهم جميعاً يستطيعون التحلي بروح اللعبة في ثنايا نفوسهم. يجب أن تكون القيادة المطلعة على آخر المستجدات على الصعيدين العالمي والمحلي متجهة نحو الإنسان كشخص ونحو العاطفة، كي تتمكن من الحفاظ على التوازن بين الإدارة البراغماتية الموجهة بالأهداف والإدارة الموجهة بالنتائج (Wunderer 2002,).

أدى التدويل بعدد هائل من الناس إلى أن يتكلموا لغتين. ففي العمل قد يتكلم المرء اللغة الإنكليزية، وفي المنزل يتكلم لغته الأم. وكذلك تُغير لغةُ الشركة قيادةَ الشركة بما أن اللغة والتواصل مكوّنان من مكونات القيادة لا يمكن الاستغناء عنهما.

١-١-٢ المعرفة قوة اقتصادية:

المجتمع الزراعي، المجتمع الصناعي، مجتمع الخدمات، مجتمع المعرفة: هذه هي محطات التنمية الاجتماعية - الاقتصادية. التنمية التكنولوجية هي المحفز لمجتمع المعرفة ومحرك للتغيير الذي وقوده المعلومات. إذاً، المنظمات الحديثة هي منظمات معرفية، وموظفوها هم عمال المعرفة. للشركات القائمة على المعرفة والمعلومات هياكل وطرائق أخرى في العمل والتواصل مختلفة عن هياكل وطرائق الشركات التقليدية، ومن ثم يجب أن تُقاد بطريقة مختلفة.

تنبأ بيتر دروكر أبو الإدارة الحديثة، أن تكنولوجيا المعلومات في شركات المعرفة ستجعل في الإمكان الاستغناء عما يقارب من طبقة الإدارة الوسطى بكاملها وعدّها زائدة عن الحاجة لأن هؤلاء الموظفين الذين يقضون معظم أوقاتهم إلى حد كبير منشغلين بجمع ونقل المعلومات دون أن تكون لهم أدوار قيادية حقيقية أو سلطة أو مسؤوليات في صنع القرار ستحل محلهم أنظمة الحواسيب ووسائل تناقل المعلومات الداخلية السريعة. في المنظمات القائمة على المعرفة نرى الاختصاصيين الذين يتقنون تخصصهم العلمي أكثر من رؤسائهم، نراهم في تواصل مباشر مع الإدارة العليا. إنهم يحتاجون المنظمة كهيكل و/ أو منصة فحسب من أجل توحيد معارفهم مع معرفة المتخصصين الآخرين وتحويل هذه المعرفة إلى قيمة.

يحمل العاملون في مجال المعرفة وسائل إنتاجهم أينما ذهبوا ويعرّفون عن أنفسهم من خلال علاقتهم بهذه الوسائل، ولا يشعرون بالحاجة إلى التعريف عن أنفسهم بعلاقتهم بالمنظمات التي يعملون فيها.

إنهم متنقلون فرديون، لا يمكن إدارتهم أو تحفيزهم بالمعنى التقليدي، بل يمكن ذلك فحسب من خلال هدف مشترك، أو رؤية يشاركون فيها باستقلالية وبوصفهم جزءاً من عملية تدفق المعلومات وعمليات صنع القرار (Drucker, 2000).

ومن ثم، أعتقد أن العاملين في مجال المعرفة يجتمعون مرة تلو الأخرى في مشاريع وفرق. ومن ثمَّ، ستتزايد أهمية العمل الجماعي وإدارة المشاريع باستمرار هذا الموضوع، على الرغم من أنه يعرض الآن في حلقات البحث،

لم يجر استيعابه في أي حال من الأحوال بأنه واقع للعاملين الذين ما يزال تركيزهم مُنصبّاً على سبلهم التقليدية بارتداء ما يدل على مناصبهم لإظهار ما يتمتعون به من سلطة.

١-١-٣ في دوامة الديناميكية والتعقيد:

ستصبح دورات الابتكار أقصر، وتتتابع الواحدة تلو الأخرى في تعاقب سريع، ويتقلص الوقت المتاح لتطوير المنتج. هذا يعني أنه يتعين على الشركات أن تخلق مناخاً مثالياً للأفكار الإبداعية الجديدة، ويتعين عليها كذلك تقديم حوافز لموظفيها وإتاحة المجال لهم كي يتمكنوا من التفكير بطريقة إبداعية. المعضلة هي: على الرغم من تزايد الضغط على القادة ليقدموا أفكاراً جديدة، عليهم أن يتحملوا الضغط لتحقيق النجاح وفي الوقت نفسه عليهم تسويغ قيمة وجودهم كمديرين يحققون النجاح على أكتاف موظفيهم، فمن الواضح أنه لا يمكن لأحد أن يكون خلّاقاً ومبدعاً حالما يطلب منه ذلك. بالنسبة إلى كثيرٍ من القادة، هذا تحدّ جديد.

الدافع وراء تسريع العمل أيضاً هو التدويل والعولمة المتناميان، والتشبيك الافتراضي الكثيف على نحو متزايد. وهذا يعني أنه إلى جانب الديناميات، تتزايد تعقيدات بيئة العمل وأنشطة العمال. تكنولوجيا المعلومات لا تقف عند حدود وجدران الأقسام بل تتجاوزها لتجلب المورِّدين والعملاء من الطرف الآخر من العالم إلى مكتبك في غضون بضع ثوان. المزيد والمزيد من عمليات الخدمة التي كانت في السابق تعالَج بالتتابع تجري الآن في وقت واحد. هييو ريكمان (Heijo Rieckmann)، أستاذ التطوير التنظيمي، قد أطلق على هذا «الثنائي الجهنمي» من الديناميات والتعقيد تسمية «الديناميتعقيد» (Rieckmann, 2003, p36).

تتطلب البيئة الديناميكية هياكل وعمليات تنظيمية ديناميكية تعزز التنظيم الذاتي للموظفين والديناميات الفردية. وتعتمد أدوات الإدارة التقليدية مثل الأهداف والسيطرة على أطر وهياكل مستقرة. إنما إذا كانت البيئة داخل الشركة وخارجها تتغير باستمرار فلن تستطيع السيطرة تسهيل الأمور، بل سينحصر تأثيرها في إعاقة التطور. إن التفكير والعمل بمصطلحات رمزية مثل «رئيس» أو «إدارة» أو «اختصاص» سيؤديان إلى طريق مسدود في منظمات المعرفة الحديثة. لذلك، فمصطلح «المنظمة المتعلمة» الذي طرحه بشكل رئيس بيتر م. سينج (Peter M. Senge) من معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا ليس مصطلحاً وثيق الصلة من الناحية النظرية فحسب، لكن أيضاً من الناحية العملية (Senge, 1996).

١-١-٤ فقدان الأمن:

يتميز القرن الحادي والعشرون أيضاً بتآكل النظم والقيم التقليدية للأمن الاجتماعي. سوف تفقد المؤسسات، مثل الأسرة والكنائس والنوادي والمجتمعات المحلية والأمم، أهميتها ودورها كمصدر لمعنى الحياة الرابط والمجتمعي. لخص هذه الحالة الفيزيائي كارل فون فايزساكر (Carl Friedrich von Weiz säcker): «المرحلة التي نعيش فيها هي مرحلة من عدم اليقين المتزايد. كل شيء يفر من بين أصابعنا: المعايير الأخلاقية، والهياكل التقليدية، والصيغ المألوفة والأُسَر والدين والتكنولوجيا والاقتصاد. حتى القيم الأساسية نفسها تنهار. العالم بالإطار الذي فَهِمنا وفقه الآخرين وأنفسنا في وقت سابق لم يعد يَصلُح للغرض نفسه. انتهت مدة عقد إيجارنا، ونظامه يتهاوى».

لقد حل الأصدقاء ومجموعات الأقران وشركاء الحياة محل الأسرة- وليس أقل من ذلك ما حدث من حلول الشركة التي نعمل من أجلها محل أسرنا. يجب أن تكون القيادة حاضرة وأن يكون لحضورها معنى. لا يمكن للمديرين التنفيذيين التهرب من هذه المهمة وهذه المسؤولية سواء كانوا يستمتعون بإضفاء معنى لوجودهم أم لا. على عكس فريد مالك (Fred Malek) رئيس مركز إدارة سانت غالن، أنا - مثل كثيرين آخرين - أعتقد بشدة أنه ينبغي للعمل أن يكون ممتعاً ويجدر بالأداء أن يجلب الرضا، وهذه حقيقة تنطبق على الموظفين والقادة على حد سواء.

يقضي القائد ثلاثة أرباع حياته / ها (النشطة) في العمل، أي في فاعلية مستنفدة للطاقة بشكل كبير، إذ يتطلب كل ما لدى القائد منها. لهذا السبب على العمل أن يعود على القادة بمردود ما، سواء كان ذلك طاقة إيجابية أم دافعاً وشعوراً بالإنجاز أو التقدير العلني لما ينجزه، أولتحقيق ذاته، أو الفرح أو النمو. لقد استبدل الجيل الجديد من العاملين في مجال المعرفة رموز المنصب الوظيفي القديمة بهذه المعايير وأسموها فوائد أو مزايا العمل، ومن ثمَّ تغيرت وظيفة القيادة بأكملها. في خضم الحرب بحثاً عن الموهوبين، لا السيارات الكبيرة ولا الألقاب البراقة على بطاقة تعريفكم أو السجاد الفاخر في مكاتبكم ستقود إلى النصر، ولن تجذب لكم أفضل المرشحين للعمل معكم.

هذا الجيل المعرفي من ذوي المهارات العالية، المتعلمين، الحركيين، العالميين، ذوي القدرة على التواصل، المتمتعين بمرونة فكرية هائلة والملتزمين لم يعد يعيش ليعمل، بل يعمل ليعيش. إلّا أن شعار الشركة الناجحة غور (صناع "Gore-Tex") هو: «اجن المال واستمتع». يعرض المزيد والمزيد من

الشركات على موظفيها فرصة قضاء وقت الفراغ مع بعضهم، لتصبح هذه الأسرة بشكل أساسي أسرة بديلة. وهذا صحيح حتى بالنسبة إلى العصر الذي جاء بعد ما يسمى بالاقتصاد الجديد.

إلا أن الشركات هي أيضاً تعاني من فقدان الأمن: «نحن نقترب من أوقات كبرى من عدم اليقين، وشكوك ذات طبيعة مادية وغير مادية، وشكوك حول شركائنا التجاريين، وزوال الشركة كمكان ثابت وصلب بالمعنى الفيزيائي نؤدي فيه الأعمال، وفقدان وجهات النظر طويلة الأجل، والخطط الخمسية، بما في ذلك التخطيط الوظيفي (Sprenger 2000, pp. 18 –24.). بالنسبة إلى كثير من العمال يُنتج عدم اليقين هذا مشاعر من القلق والاستسلام، لكنه يمكن أن يفتح الباب أيضاً أمام فرص كبيرة لعالم العمل ككل، ولكل فرد.

المديرون التنفيذيون، أيضاً، ليسوا سوى بشر، وغالباً ما يكون وقع التغييرات في الهياكل التنظيمية مثل تقليل المستويات في التسلسل الهرمي، وفتح حدود الإدارات وإعادة تعيين الموظفين كشركاء أعمال مبادرين كأنه فقدان لسلطاتهم. إنهم في حاجة إلى أن يتعلموا العيش دون «العكازات» التقليدية، مثل مناصبهم أو ألقابهم أو سلطاتهم، واكتشاف مصادر جديدة للسلطة.

لم يعد في مقدور سلطتهم وقدرتهم على تنفيذ خططهم أن تقوم على طاعة مرؤوسيهم أو على معرفتهم الأوسع بكثير، بل تعتمد الآن على عدد الشبكات التي يشغلون فيها مواقع مركزية، وعلى قدرتهم على إيجاد واجهات تفاعل حساسة. وفق هذا النحو، بات من المهم بشكل متزايد مسح بيئة الأعمال بحثاً عن أفكار وفرص وموارد جديدة. بالإضافة إلى ذلك، بسبب

العولمة والرقمنة نرى البيئة الداخلية والخارجية ذات الصلة تنمو يوماً بعد يوم (Sprenger 2000, p 18 - 24).

١-١-٤-١ الهروب إلى الأمام:

لم تختف حدود الأسواق الوطنية فحسب، ولكن المنظمة بحد ذاتها اختفت أيضاً. فلم يعد كثير من الشركات يُعرِّف ذاته بعدد الطاولات المكتبية التي يشغلها في مبنى مخصص للمكاتب (فحسب). وما يؤكد هذا الاتجاه هو تنامي الصيغ غير المركزية في التوظيف مثل العمل عن بعد أو المكتب المنزلي، أو عن طريق الفرق الافتراضية. يأتي كثير من الموظفين إلى المكتب بشكل متقطع وبدلاً من أن يكون لديهم مكان ثابت للعمل، يكون لديهم فحسب خزانة مكتب على عجلات، يضعونها أينما وجدوا مكاناً لها. مع فقدان المكان المألوف، «القلعة القوية»، يضيع الأمن المستمد من المصدر التقليدي للولاء وشعور الموظفين بهوياتهم.

لم يعد الموظفون والمديرون متزوجين أعمالهم. فالعامل يعمل وسطياً لدى سبعة أو ثمانية أرباب عمل في حياته، في حين كان هذا الوسطي في الماضي واحداً أو اثنين فحسب. سيكون من النادر في المستقبل أن نرى رئيساً يعطي ساعة جيب من الذهب لموظف لديه بمناسبة الذكرى الخامسة والعشرين لبدء عمله في الشركة. سيتميز هذا المستقبل بجيش من المتخصصين الأفراد الذين ينتقلون مثل البدو من شركة إلى شركة أو من وظيفة إلى أخرى. سوف تركز الشركات على «نواة داخلية» من الموظفين الدائمين وتعهد بجزء كبير من العمل إلى مصادر خارجية أو، حين الضرورة، إلى اختصاصيين يعملون لحسابهم الخاص لمشاريع معينة.

١-١-٤-٢ الرُّحّل في عالم الأعمال:

ستحِلُّ أشكال جديدة من العمل الحر مكان العمل «الاعتيادي» التقليدي. يتنبأ راينهارد ك. سبرنغر بمستقبل العمل على النحو الآتي: «ما يهم في النهاية هم عمال المعرفة، وتدريبهم، وإلى حد ما، سعرهم. (...) ليس جهد كثير منهم، بل المعرفة لدى عدد قليل هي ما سيولد الإنتاجية. (...) هذا يعني بالنسبة إلى الفرد: رأس المال الأهم في المستقبل هو عقله. (Sprenger, 2000, p. 21) لم تعد الخبرة الرسمية المعيار الحاسم؛ بل القدرة على الأداء والرغبة الصادقة فيه. بالنظر إلى وضع سوق العمل الحالي، تكاد تبدو هذه الرؤية المتمثلة بمفهوم «مرتزق المعرفة» مبالغاً فيها. بالطبع يصح هذا أيضاً بالنسبة إلى مستوى الإدارة. سيكون هناك المزيد من «المديرين المتنقلين»، الذين يقودون مؤسسة فترةً من الوقت ثم يبحثون عن تحديات جديدة ويسعون وراء النمو وفرص عمل من أجل السير إلى الأمام. اليوم في ميونيخ، بانكوك في العام المقبل، ومن ثم إلى وارسو. ليس واضحاً ما إذا كان هؤلاء المغامرون يستطيعون تقديم قيادة جيدة أو لا في هذه المرحلة. لكن ما لا جدال فيه هو أنه في ظل اختيارات غير محدودة عملياً من الوظائف والموظفين من التجمّع العالمي من العاملين في مجال المعرفة، ستكون العلاقة بين الموظفين والقادة أكثر استرخاء، ما يجعل القيادة الفعالة أصعب.

في اليابان نلاحظ تطوراً آخر يبدو أنه يتناقض مع الاستقلالية المتزايدة للوهلة الأولى ولا يزال منذ مُدَّة طويلة: الاتجاه نحو العمل في مجموعات وفرق. إن المهام والمشكلات بالغة التعقيد التي يجب إدارتها في مراحل زمنية متناقصة باضطراد، تتطلب مهارات وقدرات وحيزاً من المعرفة التي لا يمكن للفرد بمفرده أن يحيط بها إحاطة تامة. بالإضافة إلى الخبرة التقنية

سيؤدي الذكاء الاجتماعي، أي القدرة على التواصل والعمل بسرعة وإقامة علاقات مع أشخاص آخرين دوراً متنامياً في المستقبل. بأخذ الأحرف الأولى من كلمات الشعار الألماني (Toll, Ein Anderer Machts) ومجموعها TEAM ويعني (عظيم، فشخصٌ آخر يقوم بالعمل) هو اختصار ذكي لكن ساخر لكلمة «فريق» وسيلقى استحساناً أقل فأقل، حتى في بلدان أوروبا الوسطى.

١-١-٥ من المساواة إلى الفردية:

في القطاع الاجتماعي، يمكن ملاحظة اتجاه أفضل ما يوصف به هو مصطلح «الفردنة»[١]. يركز الاتجاه بشكل متزايد على الـ«أنا»: خطة تقاعدك الخاصة بك تحل محل العقد بين الأجيال، وتحل العزوبية مكان وجود أُسرة كبيرة، وتحل المهن الفردية محل الوظائف القياسية، و هناك تخصص بدلاً من المعرفة العامة، والطبقة بدلاً من الكتلة، والتعريف الذاتي بدلاً من الأدوار أو الأيديولوجية أو المواقف السياسية. «يثمن الناس اليوم فرديتهم، هم أكثر ثقة، وأفضل تعليماً، لديهم المزيد من الحريات، ونشؤوا في ظل ظروف ديمقراطية باتت متأصلة فيهم. سينعكس هذا التطور التدريجي في الشركات أيضاً (Sprenger 2001, pp. 82–83).

مجتمع الخبرات العالمي والأسواق الدولية والمجموعات المستهدفة غير المتجانسة، كل ذلك يجبر الشركات الألمانية على المنافسة: لا يمكنها الفوز إلا إذا حققت النجاح، وليس فيما يتعلق بالناس كمورد كميّ من الناس، لكن كأفراد بمهارات فردية وسمات وإمكانات شخصية فريدة يجب تحديها وتشجيعها. ليس المقصود هنا إنشاء مجتمع من الأنانيين أو الشركات

(١) أي التحول نحو تكريس الفرد.

التي يملكها شخص واحد، والتي هدفها الوحيد في الحياة هو مصالحها الخاصة، تمشياً مع مبادئ الداروينية.

بدلاً من ذلك، يجب أن يكون هناك مجتمع شبكات تواصل اجتماعي يتسم بالفردية، كما يدعوه Sprenger. (cf. E-Interview with Reinhard K. Sprenger, Competence Site 1/2004a).

الأنا القوية والمصلحة الذاتية ليستا بالضرورة كناية عن الأنانية وانعدام الإحساس بالآخرين، ويمكن لهما أن تنتجا الإبداع والحرية والالتزام الشخصي والمسؤولية الشخصية من أجل النجاح الشخصي والمهني - الخصائص التي تُدمَّر على يد المساواة. لا يمنع السعي وراء الفردية رفاهية الآخرين لأن: «وحده وعيي لفرديتي بخصوصيتي الشخصية يتيح لي إدراك الآخر ورؤيته كفرد أيضاً». (E-interview with Reinhard K. Sprenger, Competence Site 1/2004a, b). تتصف الفردية باحترام وتقدير الشخص الفرد وإنجازاته ومواهبه وتؤدي إلى تعددية جديدة للقيم. وفق هذا النحو، يؤدي تعزيز درجة صحية من الفردية إلى تقوية التماسك ويسهل الاندماج.

١-١-٥-١ عملاؤنا ليسوا جاهزين بناءً على طلبنا

إن تدويل الأسواق يعني أن الفئات المستهدفة من المنظمات غير متجانسة من حيث الجنس والعمر والتعليم والثقافة... إلخ. مع تطور بنى العملاء والأسواق المتخصصة يصبح العرض مصمماً أكثر فأكثر على مقاس المجموعات المستهدفة المحددة، وهذا يحدث بسرعة عالية جداً. تنقسم المحددات العالمية المتجانسة المحددة بوضوح إلى مجموعات مستهدفة يتضاءل حجمها أكثر فأكثر - وصولاً حتى إلى الفرد - تتوقع أن تحصل على

خدمات ومنتجات مفصلة حسب الطلب، لا أن تحصل على منتجات الكم الهائل أو المنتجات العادية.

ما تحتاجه الأعمال هو التكيف مع طلبات هؤلاء «المشترين المتوازين» وسلوك شرائهم متعدد الخيارات. ففي بعض الأحيان يتسوقون عبر الإنترنت، وأحياناً يدخلون بأرجلهم المحال التجارية، وأحياناً أخرى يتسوقون عبر الهاتف. يشترون فاكهتهم حبة حبة من الدكان عند زاوية الشارع، وبدلاتهم من شركة **أرماني** Armani لكنهم يقفون بالدور في محال **آلدي** Aldi لشراء حاسوب. يجب على الأعمال التجارية أن تصبح مرنة لجهة خدماتها وإنتاجها ودعايتها وعلاقاتها العامة. يزداد صعوبة كسب ولاء العملاء لشركة ولعلامة تجارية ما. وكذلك من الصعب تصنيف العملاء، إذْ نجد الزبون نفسه يعترض على المبالغة في الاستهلاك لكنه في الوقت نفسه يشتري بضائع رفاهية أو كماليات، وفوق ذلك، هؤلاء العملاء متنقلون ومتطلبون، واسعوا الاطلاع حول أفضل العروض والأسعار بفضل الإنترنت.

يجب أن تتصدى الأعمال التجارية الحديثة وكبار مديريها التنفيذيين لهذا التحدي. وكما هي حقيقة أن المستشفيات لا توجد من أجل الأطباء والممرضين، بل المرضى، فالشركات لا توجد من أجل المديرين وأطقم الموظفين بل العملاء كما يصوغها بيتر دروكر بكلمات معبرة.

١-١-٥-٢ الموظفون ليسوا جاهزين وفق أهوائنا:

يتطلب عامل المعرفة معايير جديدة بالكامل لقيادته. لا يجوز مراقبة عامل المعرفة بل دعمه فحسب. فكل عامل معرفة هو مدير، وبالتحديد هو

مدير نفسه. هم يحتاجون لأن يحفزوا أنفسهم باستقلالية وأن يديروا أوقاتهم بأنفسهم، يعرفون أهدافهم، يتعلمون باستمرار ومستعدون للعمل في عدد من الوظائف في حيواتهم المهنية.

يُعرف عاملو المعرفة بإسهاماتهم، أي أنهم لا يركزون كثيراً على المنصب الوظيفي والأجر، بل على إسهاماتهم في الوصول إلى أهداف الشركة أو المشروع. تبدو الإدارة بالأهداف، أو القيادة بالأهداف، هي الوصفة المناسبة لإدارة هؤلاء الموظفين (Drucker, 2004, pp. 45 - 47). أما المشكلة فهي: قد لا تكون ثمة وصفة قياسية، فالعاملون العصريون فرديّون بشدة.

سيعتمد نجاح الشركة في المستقبل على العوامل المرتبطة بالناس وليس بالهياكل التنظيمية أو تطورات رأس المال. وتشمل هذه العوامل الالتزام والإبداع وريادة الأعمال والشجاعة والتفكير برؤية مستقبلية والذكاء العاطفي. تتراجع قدرة ممارسة القيادة الضغط والإكراه شيئاً فشيئاً. يجب أن تقدم القيادة للموظفين مزيداً من الحرية ومزيداً من التطور الذاتي والفرص للمشاركة. على هذا النحو، سيزداد شبه إدارات الشركات بقيادات المنظمات التطوعية كالأندية والجمعيات الخيرية.

تُثْبت الهياكل التنظيمية التقليدية ودروس الإدارة يوماً بعد يوم أنها شديدة المقاومة للتغيير وتعوق الدعم الشامل والمنهجي للخبرات الفردية. إذ لم يطرأ عليها تغيير يذكر منذ خمسينيات القرن العشرين، ولا هي قادرة على التعامل مع التغيرات الجذرية السريعة في القرن الحادي والعشرين. يواجه الفرد وظائف وإجراءات مُقيّسة وممارسات إدارية فات أوانها في كثير من الشركات التي لا تزال مفصَّلة على مقاس القيادة الاستبدادية على الجموع. القادة الفرديون، في

المقابل، يعرفون الفروق الفردية ويستخدمونها. إنهم يستخدمون الفروق ويشجعونها عوضاً عن جعل الموظفين مناسبين لقالب ما.

وعلى الرغم من ذلك، يوجد أيضاً استياء كبير وعناد وخوف موجَّه نحو تقرير المصير والمسؤولية الشخصية بين الموظفين. معظمنا نشأ واختلط اجتماعياً في بلد أوروبي حيث تتحمل الدولة مسؤولية التنمية الشخصية لمواطنيها وحمايتهم. كذلك نشعر أنه من العدل تماماً أن نلقي بكومة عواقب أفعالنا أو تقاعسنا على المجتمع وجعل الآخرين مسؤولين عن سعادتنا، بدءاً من رياض الأطفال، مروراً بالمدرسة والتدريب والتأمين الصحي والبطالة، حتى التقاعد. نحن معتادون أن يحفزنا رؤساؤنا من خلال منحنا الحوافز المادية أو المزيد من وقت الفراغ.

يقول راينهارد سبرنغر منتقداً: «ما يجب أن ندافع عن أنفسنا ضده هو كثيرٌ من الحرمانات الصغيرة التي تأتي تحت ستار الحماية والرفاهية. في الواقع هذه الحرمانات تدمر كل شيء فريد من نوعه وثمين في الفرد». لم يعد بإمكان المدير التنفيذي أن يفكر في شركته أو شركائه ويبحث عن الأشخاص «المناسبين» لوظيفة معينة، لكن يجب أن يبدأ النظر إلى الفرد. يتعين على المدير التنفيذي تقديم أدوار مصممة خصيصاً تعزز وتستفيد من الاحتياجات الفردية والمواهب بالشكل الأفضل. لذلك من الضروري بناء المنظمة وهياكلها حول الناس. لا يجري الحفاظ على هذه الهياكل المرنة متماسكة من خلال التحكم من المستويات الأعلى، لكن عن طريق الثقة بالنفس والتحفيز (Sprenger, 20001, pp. 82-83).

١-١-٥-٣ ليست القيادة جاهزة وفق طلبنا:

تؤثر الفردية في القرن الحادي والعشرين أيضاً على القيادة بطريقة ثالثة. علينا أن نودّع المفهوم المذهل ببساطته للنمط القياسي واضح التعريف «للمدير الناجح». «تسمح القيادة الفردية لنفسها بالتطور بطريقتها الخاصة، وتفعل الشيء نفسه للموظفين» (Sprenger, 2001, pp. 82-83). لا يجدر بالمدير أن يقود بأسلوب صارم واحد، بل أن ينظر إلى القيادة بمقاربة تراها كعملية يسمح فيها للمدير بأن يكون إنساناً. ما يجب حقاً أن يكون بوصلة المديرين لتوجيههم هي الحاجات والقدرات الفردية لدى موظفيهم أنفسهم. وتماماً كما نقول ما من موظفين اثنين يشبهان بعضهما.

لا توجد معايير عالمية «للمديرين الجيدين»، إذ إن لكل مدير شخصية فريدة لا يمكن تقليدها. يضاف إلى ذلك أن هنالك نقصاً في المديرين الجيدين القادرين على المنافسة في السوق الآن وفي المستقبل. كشفت دراسة أجريت في الأكاديمية على (٢٢٥) مديراً في عام ٢٠٠٣ لمعرفة المهارات والقدرات الأهم للقادة في القرن الحادي والعشرين. كانت النتائج كالآتي:

- الاستعداد لتفويض المسؤوليات للموظفين.
- القدرة كفريق على حل المشكلات.
- الاهتمام الأصيل بموظفيهم.
- الاستمتاع بالعمل المستقل والمسؤوليات الكبرى.
- درجة عالية من التحفيز الذاتي.

يدرك المدير الحديث أن دور المرء ليس توجيه النظام من موقع السلطة بل العمل كمهندس معماري، والعمل بشكل وثيق مع الموظفين في النظام.

يطور المدير الثقافة التنظيمية التي تعزز التنمية الفردية، والمسؤولية المباشرة، والمبادرة الذاتية بين الموظفين. يعمل بشكل مكثف للحفاظ على شبكات الاتصالات الداخلية والخارجية. لا تعنى القيادة المستدامة بالمال أو البيانات أو البضائع وحسب، لكن تُعنى بالأشخاص قبل كل شيء. يضاف إلى ذلك أن القيادة ذات الجودة العالية تتطلب قدراً كبيراً من الذكاء العاطفي والمهارات الاجتماعية، مقرونة بالتفكير ذي الرؤية المستقبلية والشجاعة الرائعة. في بيئة العمل اليوم، المديرون الناجحون هم وسطاء التغيير الذين يفكرون بشكل تقدمي مركزين على المستقبل. إنهم يشركون زملاءهم في العمل والمرؤوسين في العمليات الحيوية بدلاً من العمل من موقع سلطة فردي.

تتطلب القيادة الحديثة الانتقال من دور الرئيس إلى دور الشريك. على مديري الغد - واليوم - أن يتعلموا إظهار درجة معينة من التواضع. عليهم كذلك أن يكونوا تنافسيين بطريقة تعزز التعاون. عليهم أن يتمكنوا من استخلاص الرضا من النتائج الجيدة التي أمكن تحقيقها بجهود الفريق ككل، على الرغم من رغبتهم كأفراد في تحقيق النجاح الشخصي (Moss Kanter, 1998, p. 46).

لا يخشى المديرون العصريون الناجحون التحولات الفوضوية أو المجهول. يجب أن يتحلوا بالشجاعة والفهم للاستفادة من الفوضى والاضطراب الخلاق والارتياب، لأن مصادر الأفكار الجديدة تتغلب على منظومة خبراتهم السابقة. في الوقت نفسه، ينبغي للقادة الجيدين امتلاك المعرفة وأدوات الإدارة لتحضير شركاتهم للتغيرات في الحاضر وإعطائها القدرة على التكيف مع التغيرات المستمرة في المستقبل.

١-٢ عبر وادي الدموع:

يمكن القول إن الحاضر هو الوقت المناسب للشركات للاحتفال، فالمحفزات الشائعة على هيئة سلال الفاكهة باتت نادرة، وتوقفت عمليات إعادة تعبئة آلات المشروبات المجانية. ما بات شائعاً عوضاً عن ذلك هو اجتماعات الأزمات، وبرامج ضغط النفقات، وعمليات تقليص العمالة في سعي «للانكماش إلى حجم الشركة المربح». لقد خفتت أصوات الخطباء المحفزين الشجعان مع انتشار إحساس عام بالوعي بوجود أزمات. على الرغم من ذلك توجد استثناءات لهذه القاعدة.

وادي الدموع الذي تجد ألمانيا نفسها عالقة فيه اليوم بعد الاقتصاد الجديد يبدو بلا نهاية، مُثقِلاً أذهان أرباب العمل والموظفين والمستثمرين، ومجمِّداً بالفعل حركة تنمية الموارد البشرية في كثير من الشركات.

ما من داع للقول إن الوقت ليس مثالياً أبداً لمحاولة الفوز بعواطف الموظفين لديك. إنما ليست ثمة وصفات جديدة للقيادة في أوقات الأزمات ما يجعل إعادة اكتشافنا للأساسيات أمراً بالغ الأهمية. القيادة دون أن تحوز احترام موظفيك لن تتيح لك التحكم بدفة الشركة والموظفين في خضم الأزمة حتى مع وجود أعقد الرسومات البيانية والجداول والخطابات وإدارة الموارد البشرية. بأخذ الظروف متزايدة الصعوبة للقيادة في الحسبان، نجد أن الشخصية الآسرة للمدير قد اكتسبت معنى جديداً. بات المطلوب من القادة أكثر، وهم الآن تحت الأضواء أكثر من أي وقت مضى، فعليهم أن يكونوا في آن معاً المبشرين بالأمل والبعبع.

في دراسة أجريت في الأكاديمية عام ٢٠٠٣ على (٢٦٧) مديراً سُئلوا عن أوضاع عملهم الحالية، بينت النتائج أن ٨٠% منهم يركزون بشكل خاص على العوامل اللينة (الكلمة المفتاحية هي «مناخ الشركة»). بالنسبة إلى معظمهم كانت مهارات تعامل المدير «مع الناس» أكثر حساسية من معرفته المهنية وخبراته الفنية. ما يقارب ٦٠% منهم يعتقدون أن متطلباتهم قد تغيرت في أثناء مسيرة الركود الاقتصادي. نصف هؤلاء المديرين قالوا إن خوف موظفيهم فقدان وظائفهم يجعل القيادة اليومية أمراً أكثر مشقة. على الرغم من ذلك عبَّر ٨٨% من المديرين الذين يحملون مسؤوليات في شؤون العاملين عن رضاهم عن إنجازاتهم كمديرين. إلّا أننا ينبغي أن نبقي في أذهاننا أن هذا هو فهم المديرين، الذي - كما سنرى - قد ينحرف انحرافاً كبيراً عن فهم موظفيهم (Academy Study 2003).

تبرز الحاجة إلى القادة بشكل خاص عندما تهب رياح الأزمات الاقتصادية على أشدها، حتى لو كانت الأرقام القاسية واجتماعات الأزمات والموازنات المالية والضغوط لا تترك وقتاً ولا مجالاً لإدارة حقيقية للعلاقات. الحجّة: «ما إن نتجاوز هذه، سيكون لدينا متسع من الوقت للنقاشات والاتصالات مرة أخرى» هي عبارة خطيرة قاتلة لأنه قد لا يكون هناك «لاحقاً». الثقة المفقودة نتيجة لتبني مثل هذا السلوك مع الزملاء والعملاء صعبة الاستعادة ضمن إطار زمني منظور.

النتيجة: يَعُدُّ المديرون الألمان شركاتهم في أزمة اقتصادية عامة، مع ذلك لا يتحدث أحد عن أزمة عامة في القيادة. هم يتفقون إلى حد كبير على أنه وحدها القيادة الأصيلة يمكن أن تكون قيادة ناجحة. ليس المدير مهماً فقط من أجل الدور الذي يشغله، بل مهم أيضاً كفرد. كل من يريد أن يقود

الشركة وناسها للخروج من أزمة عليه أن يلزم نفسه بحقيقتين مختصرتين. أولاً، لا يمكن عدم البوح بالتقدير والاحترام إلّا في أوقات الرخاء، إذ لا يمكن الاستغناء عنهما ولا سيما في أوقات الأزمات. وثانياً، القيادة هي أكثر من مجرد تفويض الآخرين بأداء المهمات والمتابعة والإشراف؛ تفترض القيادة مسبقاً أن لدى القائد شخصية ديناميكية تستطيع تحريك العاملين في كنفها.

١-٢-١ التناقضات في عصرنا:

«لقد جلب التقدم لنا الربح والكفاءة، لكن الثمن الذي علينا أن ندفعه هو فقدان المعنى». هذا التوازن جاء به تشارلز هاندي Charles Handy الأب المؤسس لكلية لندن للأعمال London Business School في كتابه **فخ التقدم** Die Fortschrittsfalle. وحده الفهم الجديد للعمل والمنظمات يستطيع استعادة المعنى إلى العالم الذي تحكمه تسعة تناقضات جوهرية. هذه التناقضات تصف بطريقة مبسطة وكاريكاتورية عالم العمل الحديث هذا: طبيعته المنقسمة المتناقضة، ديناميكياته وتعقيداته. في الوقت نفسه، تعكس المطالب التي تنهال على رؤوس القادة العصريين (Handy, 1995).

١- متناقضة الذكاء:

يُعَدُّ الموظفون أهم مورد، والذكاء هو الشكل الجديد للملكية. إلّا أن هذه الملكية لا يمكن شراؤها ولا بيعها؛ وهكذا تكون أهم وسائل الإنتاج في أيدي الموظفين.

٢- متناقضة العمل:

تستجيب معظم المنظمات لضرورة تحقيق الكفاءة بتسريح العاملين وتخفيض الأجور، وبذلك تحرم أنفسها من قاعدة ارتكازها: قوة العقل

المحفَّزة. يقول بعضهم: إن الأداء الجيد يأتي مقابل ثمن باهظ، في حين يعتقد آخرون أنه لا يقدر بثمن وأن أصحاب الأداء الأفضل لا يمكن إغراؤهم بالمال.

٣- متناقضة الإنتاجية:

الإنتاجية تعني عادة المزيد من العمل بعاملين أقل. إنما هناك حدود لقدرة الناس على الأداء وبعد هذه الحدود تبدأ الإنتاجية في التناقص بسبب الإجهاد.

٤ - متناقضة الوقت:

الوقت سلعة نادرة بقدر ما هو عامل حساس للإبقاء على القدرة التنافسية. موضوع المال كذلك يؤدي دوراً في هذه المتناقضة. بعضهم ينفق المال لتوفير الوقت، في حين يستثمر بعضهم الآخر الوقت لتوفير المال.

٥ - متناقضة الثروة:

معدلات الولادة في المجتمعات الثرية آخذة في الانخفاض، ونتيجة لذلك سيكون هناك انكماش في قاعدة العملاء في المستقبل. يجب على الدول الغنية أن تمد أيديها إلى البلدان الأكثر فقراً، التي في الوقت نفسه تُعَدُّ منافسة لها، لأنَّ أجور العمالة رخيصة فيها، وذلك لتدوير عجلة النمو والحصول على قواعد جديدة من المستهلكين.

٦- متناقضة التنظيم:

لم تعد القيادة تركز حصرياً على المستويين المحلي أو الوطني، بل يتوجب عليها أن تنافس على المستوى العالمي كي تزدهر. من المتوقع أن

يكون الموظفون قادرين على العمل بشكل مستقل ومعاً كفريق واحد. التحدي الذي يواجهه قادة اليوم هو تفويض وتوجيه موظفيهم بشكل أكثر كفاءة وفاعلية؛ بالنسبة إلى قادة الغد، سوف يكمن الأمر في توجيه شركتهم في مسارات جديدة في عالم الأعمال العالمي.

٧- متناقضة الكبر في السن:

تتعامل هذه المتناقضة مع ميل الأجيال الجديدة إلى الاختلاف عن الأجيال السابقة، الذي يأتي من رغبتهم في التميز من الأجيال السابقة. سيكون سلوك كل جيل لاحق مطابقاً لسلوك الجيل الذي سبقه مباشرة. (A → B → A →). بكلمات أُخَر، المذهب المادي يأتي بعد مذهب ما بعد المادية، ومن ثم تأتي المادية مرة أخرى، وهكذا دواليك.

٨- متناقضة الفردية:

كان أفضل مَن وَصَفَ هذه المتناقضة سي جي جونغ C. G. Jung الذي كتب أنه ينبغي أن نكون مع آخرين كي نكون ما نحن عليه حقاً. «أنا» تحتاج «نحن» كي تكون قادرة أن تكون «أنا» تامة. أود أن أضيف إلى أفكار هاندي وجونغ: نظراً لتعقيد عالم اليوم، فإنَّ «أنا» تستطيع أن تكون جزءاً من «نحن» حقيقية، فقط إذا كانت «أنا» تامة الأركان.

٩- متناقضة العدالة:

أخيراً، يعلو توزيع العدالة في المجتمع. هل يجدر بالناس أن يحصلوا على ما يحتاجونه أو ما يستحقونه؟

بالنسبة إلى تشارلز هاندي Charles Handy يكمن مفتاح التعامل مع هذه المتناقضات في تعريف جديد للمنظمة والعمل ورأس المال. إذن، المنظمات اليوم لا تتكوّن من هياكل جامدة من القوانين والوظائف، والرؤساء والمرؤوسين، بل من مجتمعات منظمة من أعضاء متساوي القيمة. لم يعد رأس مال المنظمات الحديثة نقدياً بل يتكون الآن من المعرفة والقدرات التي يمتلكها الناس ضمن المنظمة. إنما، لا يجدر بالقادة أن ينتظروا من الناس الذين يمتلكون رأس المال هذا، أي موظفيهم، أن يستثمروا في زيادة ثروتهم العقلية. يجب على القادة أن يتعرفوا القدرات الكامنة ويشجعوها ويستفيدوا منها بالشكل الأفضل.

بحسب ما يقول هاندي، تتألف القيم الجوهرية لعالم العمل في القرن الحادي والعشرين من إحساس بالاستمرارية، وإحساس بالتضامن، وإحساس بالسير إلى الأمام نحو هدف. يشير الإحساس بالاستمرارية إلى مفهوم أن الناس هم حلقات في سلسلة مشتركة وليسوا أفراداً في دوامة التغيير الذي يمرون به في تعقيد وسرعة عالم اليوم. الاستقرار والموثوقية تعطيان الناس موطئ القدم الضروري للسيطرة على متناقضات عصرنا. يشير الإحساس بالتضامن إلى مشاعر العمال وهم يحسون بالارتباط والأهداف المشتركة عوضاً عن كونهم منقادين بضغط من الحاجة إلى النجاح الفردي. عدا عن الاستمرارية والتضامن، يحتاج الناس إحساساً بالاتجاه، ورؤية للمستقبل.

وفق هاندي، ليست هناك طريقة مثالية للنجاح في عالم يتصف بالتغير. «السر في عالم التناقض هو موازنة الماضي مع المستقبل وإتاحة المجال لكليهما للوجود في آن معاً في الحاضر» (Handy, 1995).

١-٢-٢ عودة القيادة:

من هو ذا الـمُجَهَّز ليقود الشركات الحديثة والناس إلى المستقبل؟ بلا أدنى شك يحتل الصدق أعلى قائمة المواصفات التي تميز القائد الناجح عن معظم المديرين. أما الصفات التي تأتي بعده بقليل فهي القدرة على إلهام الآخرين، القدرة على تحمل الحالات عالية الضغوط، المهارات الاجتماعية، الشخصية الآسرة والقدرة على تكوين الثقة. وبينما يشكك معظم المديرين في صوابية استخدام السلطة والانضباط الصارم في الأوقات الصعبة، يعترف غالبيتهم كذلك أنه في وقت الأزمات يميلون إلى القيادة بطريقة استبدادية.

نرى ذلك مطبقاً مرة تلو الأخرى. حينما تظهر الحالات الإشكالية يفقد كثيرٌ من المديرين حسَّ التكافل لديهم. ويقصر مدى رؤيتهم ويتحول تركيزهم إلى تفويض المهام، ويتناقص تبادل المعلومات ويبدؤون بالإشراف على كل الناس وكل شيء. إلّا أن الأوقات القاسية هي الوقت الذي يبحث فيه الموظفون عن قائد قوي يعرف طريق المضي إلى الأمام، الذي يطلق الصيحة المنتظرة «وصلنا برَّ الأمان». قد يُعَدُّ ذلك «عودة القيادة». إنما لكلمة «قيادة» أكثر من معنى.

كثيرة هي قصص المديرين الذين أصبحوا مهووسين بالرقابة والترويج الذاتي. بالنسبة إلى هؤلاء المديرين، هاجس فقدان السلطة يغمرهم أكثر من مشكلات منظمتهم الفعلية. ما إذا كانت الشركة ستبقى في أزمة أو ستتعافى من الصعوبات الاقتصادية يعتمد إلى حد كبير على سلوك الشخص الذي يقودها. حينما تسود - في ظل هذه الظروف - القيادة السطحية وغير الحقيقية فحسب، سوف تبدأ الشروخ في الظهور. يستاء العمال ويعاني الأداء،

ويرجع ذلك جزئياً إلى رفض «الخضوع» للمدير المتطلب. هناك تركيز أقل على المهام وأكثر على مناورات المراوغة. بالنسبة إلى المديرين الذين يميلون إلى الاستجابة للأزمات بتخفيض عدد الموظفين، قد تكون لهذا عواقب وخيمة: أفضل الموظفين هم أول من يذهب.

١-٣ دعوة إلى الرقص:

في عصر المعلومات، المنظمة التي لديها القدرة على تحويل نفسها هي السلاح الإستراتيجي الأفضل في السوق (Moss Kanter, 1989). إنها، بشكل أساسي، بالنسبة إلى المخاوف الكبرى التي كانت تبحر ببطء في بحار الاقتصاد العالمي لأجيال مثل عابرات المحيطات، فإن تصحيح المسار، ناهيك عن الانعطاف بالاتجاه المعاكس، ليس أبداً مناورة قصيرة. يجب على المديرين تطوير هياكل التغيير. هذه هي المهمة الأساسية للقادة ممن بوصلتهم هي المستقبل وتُحرِّكهم العلاقات. القادة الأجود يقفون على رأس المركب ممسكين بالدفة بسيطرة حازمة، متطلعين إلى الأمام، عارفين في كل لحظة ما هو آت.

ليس من المحال تعليم العمالقة الرقص، لكن ذلك يتطلب الجمع بين القوى وتنسيق الجهود (Moss Kanter, 1989). أو عودة إلى تشبيه عابرات المحيطات: طاقم جيد ومنسق، ينطلق معاً في مسار جديد. المدير الميال إلى التغيير يعي أهمية إلهام الآخرين ومشاركتهم ليجتمعوا في أعمال مبتكرة، لإيقاظ متعتهم في الابتكار والتغلب على أنماط السلوك المحافظة.

الشركات الكبرى مثل جونسون وجونسون Johnson and Johnson و 3M و Citibank و Aventis تمتلك مزيّة معينة تتعلق بعمليات التغيير مقارنة بالشركات الأصغر. فبالنسبة إلى هذه الشركات العملاقة ذات الفروع تسيّر

الأعمال نفسها بنفسها تقريباً، وإلا لما كانت على هذه الدرجة من النجاح. أما الشركات التي يعتريها القلق دائماً بشأن أعمالها اليومية فلا يكاد يكون لديها وقت للدفع بالأفكار الابتكارية التجديدية. الكلمة السحرية هي «فك ارتباط» مخزن الأفكار لديها مع الأعمال اليومية (Drucker, 2002).

تتم عمليات التغيير في ثلاث مراحل: مشاريع التغيير الملموس هي المرحلة الأولى وتشمل إدماج الموظفين والمديرين في الفريق نفسه. يمكن تحقيق تقدم جيد بسرعة. إن عملية إدماج الموظفين والمديرين هي تجربة دعم وتحفيز للموظفين. بذلك يكون المناخ داعماً للأفكار الابتكارية واستكشافها.

تنطوي المرحلة الثانية على برامج تغيير شاملة أو مركزية أو طويلة الأجل تدمج مستويات متعددة من الموظفين، وتهدف إلى تعديل الجوانب الهيكلية للمنظمة والثقافة التنظيمية. في المستوى الثالث تقف المنظمة التي تركز على التحول في النهاية ككل متكامل قادر على تعرُّف المشكلات داخل النظام في وقت مبكر والرد بسرعة.

في المستويات الثلاثة كلها، وفي كل مرحلة من مراحل عملية التغيير، يجب على المديرين محاربة ضيق الأفق، والأنانية، وعدم الرضا والتفكير المتشائم في عقول وقلوب الموظفين. في كل نقطة من عملية التغيير من الضروري التعامل مع المخاطر وعدم اليقين بفاعلية.

هذا لا يعني أن يجري تشجيع الموظفين على تحمل مخاطر غير ضرورية. بدلاً من ذلك، تكون المهمة هي تشجيع المخاطر المتعلقة بالعمل بشكل مختلف عن ذي قبل. إضافةً إلى ذلك يستعان بالصبر حين التعامل مع جوانب عمليات التغيير الإشكالية، ومن الضروري أن تستخدم مثل هذه

القضايا كفرص للتعلم. يجب أن ينمو التغيير تدريجياً؛ لا يمكن لمؤسسة أن تتغير بين عشية وضحاها. إن تحويل منصات قائمة إلى مواطئ قدم يجب أن يجري تدريجياً. بالإضافة إلى ذلك، لا يجب فرض التغيير على البيئة. يجب إعطاء العمال وقتاً للتكيف، ومجالاً لقبول التغيرات. يجب أن تكون العبارة المفتاحية لعملية التغيير، كما تزعم موس كانتر، «في المركز قد يبدو كل شيء فاشلاً».

تفسح الشركات الناجحة المجال للعنصر الإنساني لدى الموظفين والحاجة إلى قبول التغيير والمشاركة فيه طواعية. «دائماً يفهم التغيير بأنه سد الثغرات. إنما كثرة مشاريع وبرامج التغيير زيادة عن الحدّ ليست سوى حلول أو عمليات عكس، جرى تنسيقها في الماضي، بدلاً من أن تكون تشكيلاً للأصول وتنسيقها من أجل المستقبل، وهي خاصية من خصائص المنظمة القابلة للتحول» (Moss Kanter, 1998, p. 17).

المنظمات القابلة للتحول هي نظم مفتوحة ديناميكية تُمكّن الموظفين من تطوير وتنفيذ الأفكار الجديدة. نوعاً ما، يصبح الموظفون «كشّافي أفكار». مثل هذه المنظمات تعطي حلقات تغذية راجعة سريعة وذات كفاءة، داخلية وخارجية. المنظمات القادرة على تحولات التغيير بجودة عالية لديها أيضاً ثلاثة أصول حساسة غير ملموسة: المفاهيم، السلطة والصلات.

هذه الأصول الثلاثة الصافية تشمل الخيال والشجاعة والإبداع، وآداب السلوك، والمهارات الدبلوماسية والثقة، التي تُدمج باسم الذكاء العاطفي. الناس هم المواد الخام الأكثر قيمة للشركات، لكنهم يستوجبون استخداماً فعّالاً. إن لم يكن الأمر كذلك، فأفضل زملاء العمل لا يتعدون أنَّهم مجرد قدرات كامنة.

جرى تضمين المزيد من المعلومات حول موضوع إدارة عمليات التغيير في الجزء الثالث، إذْ أُعطيت توجيهات حقيقية.

١-٣-١ النتيجة: القيادة في عصر «الديناميتعقيد» Dynaxity

تعني القيادة في القرن الحادي والعشرين الخروج من الملاذ الآمن للقيم التقليدية. وهذا يعني أن تصبح بارعاً في إدارة الظروف والديناميات المعقدة للغاية. وهذا يعني أن تكون متنقلاً ومنفتحاً على التغيير والتعاون في جميع أنحاء العالم مع أكثر الأفراد اختلافاً وتطلباً و«حرية» في المستويات الحقيقية والافتراضية. أخيراً، هذا يعني النظر إلى الموظفين كرأس مال ثمين. لم يعد من الممكن للمديرين استعمال السيطرة على الآخرين كأسلوبهم الرئيس في الإدارة، لكن يجب أن يدخلوا في الأساليب الديناميكية في القيادة.

إن الديناميكية والتعقيد المتزايدين «الديناميتعقيد» في المنتجات والخدمات، والبنى، والعمليات في عالم الأعمال لا يمكن التعامل معها ببساطة عن طريق الاصطفاف وتوزيع المهام على العمال بما يشبه التعامل معهم كآليين. نحن في حاجة إلى الأفراد الذين يستطيعون الإسهام بتنوع معرفتهم ومواهبهم الفردية في مجموعة الحلول بطرائق تتجاوز الطبقات الهرمية التقليدية.

الفصل الثاني

مهنة أم نداء داخلي: ما كُنْه القيادة جيدة؟

الإدارة هي أكثر الفنون إبداعاً، لأن أساسها هو الموهبة الإنسانية بذاتها.

روبرت س. مكنامارا

جون ف. كندي والمهاتما غاندي ووينستون تشيرتشل كانوا قادة أمم يضرب بهم المثل. أما بالنسبة إلى قيادة العمال فيسأل هايدريك وستَرَغلز Heidrick and Struggles: ما القيادة الجيدة؟ هذا سؤال معقد بالغ الفلسفة جاءت له ردود لا تحصى، وكانت في معظمها معاكسة من مدارس ونظريات الإدارة والقيادة. الأنموذج المتبع عادة هو أن يُقيِّم القادة بموجب ممارساتهم، وهذا يؤدي إلى المزيد من الالتباس لا الإيضاح.

نجد قيمة مضافة عملية في السؤال: على ماذا تعتمد القيادة الجيدة؟ ثمة جبل من الأدبيات عن القيادة يمكن العودة والإشارة إليه في هذا الموضوع. وبالبحث عن الأهم بالنسبة إلى القيادة الجيدة تظهر أربعة عوامل حاسمة: حرفة القيادة، القائد، العلاقة بين القائد ومن يقودهم، الحالة التي تظهر فيها القيادة.

فيما يأتي من الفقرات، يجد القارئ الجوانب الأهم والأكثر شهرة لهذه العوامل. وعلى الرغم من أننا لم نقدم تغطية شاملة لنظريات الإدارة هنا،

فالنقاش التالي لهذه العوامل الأربعة يفي بالغرض ليرشد الساعين وراء الكمال في مهاراتهم القيادية.

يفيد انتقاء المفاهيم هنا في وضع أسس وتوصيف القيادة المبنية على العلاقات. أشعر أن تجاهل ما جرى التوصل إليه من النتائج القيمة في باب القيادة الواسع سيكون تضييقاً للأفق وهدراً للجهد والوقت.

بالاستغناء عن الخاتمة: جميع الإجابات الأربعة عن سؤال ما العوامل الجيدة التي تعتمد عليها القيادة، جرى اختبارها واحداً تلو الآخر. على الرغم من ذلك، ليست هذه الإجابات وحدها كافية كي تمارس. فمن دونها تكاد تكون هناك ثروة من تدريب الإدارة والندوات والكتيبات. ومن ثم، سوف نسأل أنفسنا: «علامَ تعتمد القيادة الجيدة؟» وندرس المقاربات القديمة والجديدة للقيادة.

٢-١ حرفة القيادة

تعتمد القيادة الجيدة على القادة الذين تعلموا حرفتهم وأتقنوها.

هذا القسم يشمل مراجعة سريعة لوسائل القيادة التقليدية والقديمة في أماكن العمل. في البداية، حدد العمر الآلي العمليات والثقافة داخل الصناعات والمنظمات. كان الهدف هو العمل بسلاسة وكفاءة قدر الإمكان، وكانت أدوار العمال كأدوار الآلات حصراً. في هذا الوقت تقريباً، بدءاً من ثمانينيات القرن التاسع عشر حتى أوائل القرن العشرين، طوَّر فريدريك تايلور Frederick w Taylor نظرية الإدارة العلمية (Taylor, 1913) التي كانت مؤثرة لفترة وجيزة في أساليب العمليات ضمن الصناعات (Taylor, 1913). جرى تحليل أنشطة العمل وتقسيمها إلى مهام فردية يجري تعلمها

وتنفيذها بسهولة، من أجل رفع الكفاءة. أي كما قال تايلور: «المرء يعمل بذكاء أكثر لا بجهد أكبر».

ومن رواد النظريات والممارسات الإدارية الآخرين نذكر توماس واتسون من شركة IBM وروبرت إي وود من شركة Sears وجورج إيلتون مايو من كلية هارفارد للأعمال Harvard Business School.

إضافة إلى ذلك كانت لهنري فايول Henry Fayol فائدة عظيمة في تطوير ممارسات الإدارة وتحديد خمسة واجبات أساسية للمديرين: التخطيط والتنظيم وإعطاء التعليمات، والتنسيق ومراقبة العمليات (Fayol, 1916) وكذلك كان ماكس فيبر Max Weber رائداً في دراسة الجوانب البيروقراطية في الواجبات الإدارية في المكاتب والبنى الهرمية (Weber 1972). في نماذج الإدارة الحديثة يجري تصنيف الواجبات أنموذجياً بدقة أكبر ضمن ستة مكونات: تحليل الحالة المبدئية، صياغة الأهداف، تحديد الإجراءات التنفيذية، تخصيص الموازنة، التنفيذ، وتقييم النتائج. تميل واجبات المديرين لأن تتوزع ما بين الإشراف والتخطيط وصنع القرارات وتفويض بعض المهام (Thommen and Achleitner, 2001, p834; Rühli, 1996).

٢-١-١ المدرسة القديمة في الإدارة الحديثة:

كان الراحل بيتر دروكر Peter Drucker من أهم المنظرين أصحاب الرؤية في الإدارة. إذ تشتمل معظم المناقشات والممارسات في الإدارة والقيادة في يومنا هذا على أعماله. أود فيما يلي أن أقدم للقارئ السبب في قناعتي أن دروكر قد أعطانا بحراً من المعرفة القيمة، ولا سيما لمديري اليوم.

وللوصول إلى غايتي هذه سأستند إلى بعض أعماله التي ظهرت أول مرة في فترة أربعينيات القرن العشرين وأعيدت طباعتها مرات ومرات، وهذا كناية عن أهميتها التي تتخطى الزمن وقيمتها العظيمة (Summary Drucker 2004 ويمكن الاطلاع على عناوين الكتب المنفردة في قائمة المراجع).

تكفينا ثلاثة أمثلة: في أربعينيات القرن العشرين كتب دروكر عن شرعية الإدارة - واليوم يتحدث الجميع عن «حوكمة الشركات». في خمسينيات القرن نفسه كتب عن القيادة بالأهداف؛ منذ ذلك الوقت نجد العالم ينظر إلى «الإدارة بالأهداف» بأنها أداة بالغة الأهمية. لقد صاغ مصطلح «عمال المعرفة» في ستينيات القرن العشرين؛ واليوم يتحدث الجميع عن الثروات غير الملموسة والعمل المعرفي ومجتمع المعرفة. لم تكن لدى دروكر على الدوام الدقة القريبة من دقة الأنبياء (Drucker 2004, p9)؛ كان ببساطة يفكر في سياقات أكبر، وهذه كانت القوة المميزة له دون غيره.

وصف دروكر نفسه ذات مرة بعالم البيئة الاجتماعية، حين قام بتحليل علمي الإدارة والقيادة. لم يتضمن تحليله الشركة وأصحاب الأسهم فيها، بل شمل أيضاً السياق الاجتماعي والجوانب التاريخية.

لم يعر دروكر أهميةً للحدود الفاصلة بين جنسين من الثقافة: ثقافة الفن من جهة وثقافة العلوم الطبيعية من الجهة الأخرى، عادّاً الإدارة علماً وفناً في آن معاً. وأكد الجانب الفني والجانب الإنساني في الإدارة لأنها في نظره مهنة ونداء داخلي. تنبأ دوركر أيضاً أن الإدارة ستتطور تدريجياً لتندرج تحت تصنيف «العلوم الإنسانية». وأقول اليوم: القيادة هي إدارة العلاقات.

٢-١-١-١ ما الإدارة؟

قال دروكر إنه: في تاريخ البشرية لم تحظ وظائف كثيرة بالقبول وسرعة الانتشار مثلما حصل لوظيفة الإدارة. ففي غضون أقل من ١٥٠ عاماً غيرت أساليب الإدارة البنى الاجتماعية والاقتصادية بالكامل في الدول الصناعية. وفي السنوات الأخيرة ابتعدت الإدارة عن الانشغال بالإشراف على الموظفين قليلي الخبرة لتنشغل أكثر «بمجتمع العمال ذوي القدرة على التعلم والمعرفة» (Drucker 2004, p20). لقد حول التطور في الإدارة المعرفةَ من شكل من أشكال البهرجة والكماليات الاجتماعية إلى رأسمال اقتصادي.

وما تزال الوظيفة الأساسية للإدارة على حالها: تمكين الناس من الوصول إلى إنجاز مشترك من خلال القيم الأخلاقية المشتركة، والأهداف والبنى، والمزيد من التدريب ليتمكنوا من الاستجابة للتغيرات. أشعر أن هذا هو أفضل تعريف للإدارة لأسباب ثلاثة:

أولاً: يجب على المديرين أن يبنوا قراراتهم وفق القيم الأخلاقية. ثانياً: سيبقى القادة دائماً مطورين للموظفين، وثالثاً: يجب عليهم باستمرار توجيه دفة عمليات التغيير.

في منشورات أخرى، أكد دروكر أن المهمة الأكبر على عاتق المديرين هي توليد نتائج تذهب في طي النسيان لأنها غير لافتة. «مسوغات وجود الإدارة تكمن في نتائج المنظمة» (Drucker, 2004 p 120). هذه النتائج تقع خارج الشركة، في عالم الأعمال مع العملاء والمنافسين. إن غاية كل عمل هي إيجاد العميل الراغب في شراء منتجات أو خدمات هذا العمل. على المدى الطويل، يكون تعريف نشاطات الشركة من لسان العميل، وفي

الوقت نفسه يعرّف قيادتها. لذلك كانت ربحية عملٍ ما عاملاً واحداً وحسب، وليس الغاية في مجملها، والتركيز بشكل مفرط على الربحية يحدّ من نشاطات الشركة. هذا إيضاح مهم في عصر يغلب فيه لهاث أصحاب الأسهم قصيري النظر خلف المكاسب المالية حصراً.

يدّعي دروكر أن كل ما يتعلق بإنجازات ونتائج مؤسسة ما خاضع لأداء الإدارة ويقع ضمن مسؤوليات الإدارة (...)، ونجد من بين المهام الخاصة للإدارة إدارة موارد المنظمة مع الإبقاء على العلاقات الخارجية الناتجة عن ذلك نصب أعينها (...). النتائج التي نراها في العلاقات الخارجية يجب أن تكون محور تركيز فرق الإدارة: (Drucker, 1999a, p63).

على الرغم من ذلك، لا القدرة الإنتاجية ولا الأداء المالي وحدهما يقيسان إنجازات عمل ما. يمكن تحقيق بطاقة أداء متوازن من خلال الجمع بين الموقع في السوق، والقدرة على الابتكار والتجديد، والإنتاجية والجودة وتطوير القوى العاملة. وكما قال دروكر بإيجاز: «نتائج أنشطة شركة ما هي عميل راضٍ».

ومن ثم يميز دروكر بين مجالات ثمانية رئيسة وأساسية للوصول إلى نتائج عالية الجودة: التسويق، الابتكار والتجديد، الموارد البشرية، الموارد المالية، الموارد المادية، (مثل مصانع الإنتاج)، الإنتاجية، المسؤولية المجتمعية، وذهنية الفوز. وكان دروكر أيضاً يؤمن أن الأهداف ليست مصيراً لا يمكن تغييره بل توجهنا في الاتجاه الصحيح. الأهداف ليست أوامر بل هي أقرب إلى أن تكون اعترافات دينية. لا تتنبأ الأهداف بما سيتمخض عنه المستقبل بل تفيد في توجيه كيفية استخدام وسائل الشركة، وتحرير طاقة الشركة

لترسم مستقبلها بنفسها (Drucker, 2004, p. 51). إن لم تكن لدى الإدارة القدرة على تَمَثُّل الدروس المتعلمة من تحقيق أو عدم تحقيق الأهداف، وإن لم تقدّر عمالها فليس مقدراً للشركة طول البقاء.

لتحقيق نتائج جيدة يجب أن تركز كل فعاليات الشركة على أهدافها. وهكذا نرى أنفسنا معنيين بموضوع الإدارة «بالأهداف»، وهي فلسفة ابتكارية وضعها دروكر. يمكن التعبير عن هذه النقطة من خلال حكاية الحجّارين الثلاثة (Drucker, 2004) الذين سُئلوا عن مهنتهم. فقال الأول: «أنا أكسب نفقات عيشي». وأوضح الثاني قائلاً: «عملي حجاراً هو الأفضل في البلاد». أما الثالث فأجاب بعينين تلمعان ببريق خاص: «أنا أبني كاتدرائية».

ما الأهداف الحساسة بالتحديد بالنسبة إلى المديرين؟ كل مدير يحتاج أهدافاً واضحة تلتقي أهداف الشركة. وهذا صحيح سواء كان هؤلاء المديرون يديرون عمليات الإنتاج أو التسويق، أو يترأسون اللجنة المالية التنفيذية. في كل حال، يعدّ هذا في معظم الأحيان أمراً عادياً ويسقط من الحسبان وذلك بعد مرور عقود من السنين منذ أن أوصى دروكر بإجراء ما يسمى مواءمة أهداف المديرين مع أهداف المؤسسة.

نشاهد تكرارَ حالاتٍ يُمارس فيها مبدأ «الإدارة بالحملات»، الذي ينجم عنه استحالة تحقيق الأهداف بشكل ثابت ومتوازن. إضافة إلى ذلك، كما أوضح دروكر، «يبدو أن الأطراف كافة تعلم وتوافق على أن الجميع سيعودون إلى الوضع الراهن الحالي بعد مضي ثلاثة أسابيع على الحملة». (Drucker, 2004, p. 145). على الرغم من ذلك، لا يزال المديرون الجدد يستخدمون هذه المقاربة. بالنسبة إلى دروكر «الإدارة بالحملات هي ملاذ آمن للارتباك والقبول بعدم الكفاءة». أي إنها تكشف أن الإدارة بالأهداف تتيح

مجالاً لنقاط قوة الأفراد، واحتياجاتهم والمسؤولية، وفي هذه الأثناء توجه الجهود باتجاه مشترك جامع.

٢-١-١-٢ قيادة عمال المعرفة:

بحسب ما يقوله دروكر، يجب أن يكون البشر محور اهتمام الإدارة. يشتمل واجب الإدارة على الجمع بين الناس وتسهيل عملية الإنجاز الجماعي. بوساطة ذلك فحسب، يمكن الوصول إلى نتائج. نسمي هذه العملية في يومنا هذا «التمكين». ويتابع دروكر مبيناً أنه في المؤسسة أفراد تختلف قدراتهم واهتماماتهم وتتنوع بشكل كبير. ومن ثم لا يجوز للإدارة في جميع تعاملاتها أن تغفل جانب التواصل الفعال أو المسؤولية الفردية. يضاف إلى ذلك أنه يجب أن يتوافر الدعم والتشجيع للموظفين كافة في جهودهم الساعية إلى تطوير الذات. يقول دروكر: «وعلى وجه الخصوص، كل شركة هي آلية تعلم وتدريب». هذا المفهوم القائل بالشركة الداعمة للتعلم يسبق زمنياً كتابات بيتر سينج (Peter Senge).

هل هناك طريقة صحيحة واحدة فحسب لقيادة الناس؟ لقد أوضح دروكر ذلك: لا، لا توجد طريقة واحدة. إلّا أن المديرين (وهو ينتقد ذلك مراراً) يستمرون في البحث عن «ذلك» الأسلوب الصحيح المطلق في القيادة. كذلك استعان دروكر باقتباس من ماسلو (Maslow) الذي وضع نظريات وبيّن كيف أنه يجب قيادة الناس المختلفين بطرائق مختلفة. ومن ثم نجد أنه يجب أن تكون قيادة الموظف كفرد بطرائق مختلفة في الأوقات المختلفة. وهكذا بيّن دروكر سخف نظرية الإدارة (x, y) وبالتحديد سخف المتغير «إمّا / أو» التي صاغها دوغلاس مغريغور Douglas McGregor.

ميّز دروكر اتجاهاً في القوى العاملة، سبق أن تحدثنا عنه بإيجاز في الفصل الأول. في العقود القليلة الأخيرة، حل الموظفون الذين رأسمالهم معرفتهم محلّ العمال الكادحين. إنهم شركاء وليسوا بمرتبة وظيفية أدنى وتنبغي قيادتهم كأنهم متطوعون. بيّن دروكر أن المتطوعين يستخلصون رضاً أكبر من عملهم مما يحصل عليه العاملون بأجر. يبحث المتطوعون عن التحديات والمهام المثيرة للحماس وفرص النمو.

إن الذكاء والخيال والمعرفة موارد مهمة، لكن يتوجب على عمال المعرفة الذين لا يستخدمون القوة الجسدية ولا يسهمون في الجهد اليدوي أن يكونوا فعالين. فعامل المعرفة كما يصفه دروكر يولد الأفكار والمعلومات والمعرفة، لكن أهم المعارف تبقى بلا قيمة إن لم تُستخدم. وبناء على هذا جاءت ولادة فكرة القيادة الفعالة التي تبناها لاحقاً فريدموند مالك Fredmund Malik.

من المهم أيضاً تذكُّر أن من هم في «المراتب العليا» اليوم، وبما يشبه القاعدة الصحيحة، لم يسبق لهم أن عملوا في مواقع موظفيهم الأدنى منهم. ونتيجة لذلك نجد أن كل عامل من الموظفين يعرّف عن وظيفته ومهامه أكثر من أي شخص آخر في المؤسسة. شدد دروكر على أن كل عامل معرفة هو مدير شرط أن تؤثر إسهاماته في كفاءة ونتائج المنظمة. ومع معرفتهم الفائقة بمهامهم نرى عاملي المعرفة هم الأقدر على اتخاذ القرارات الصائبة. وبإجراء مقارنة أوجه الشبه بين المؤسسة العسكرية والاقتصاد الحديث يقول دروكر «في حروب العصابات الكلّ مدير». في هذا تلميح إلى مبدأ المسؤولية المباشرة الذي طرحه راينهارد سبرنغر Reinhard K. Sprenger. يقترح دروكر أن عمال المعرفة والمديرين معرضون لواقع مشابه تحدده خصائص عدّة. فعلى

سبيل المثال، كلتا المجموعتين لا تمتلكان القدرة على التحكم بوقتيهما. فكثيراً ما يقصدهما العاملون الآخرون طلباً للمساعدة أو يأخذون من أوقاتهما بطرائق أخرى. من المحتمل أن يؤثر هذا في فاعليتهما.

ثمة نقطة واحدة لا أتفق عليها مع دروكر الذي يقول إنه سواء كانت لعاملي المعرفة – والقادة - علاقات شخصية جيدة أم لا، فهذا لا يعتمد على تعاطفهم مع الناس، بل يعتمد فحسب على ما إذا كانوا يركزون على الإسهام في النجاحات بين الناس. أظن أن في هذا شيئاً من التضليل. فالتعاطف موضوع حساس وينطوي على ما هو أكثر من عناق دافئ أو تجاذب أطراف الحديث، بل يتغلغل في الحالات ويرشد القادة في استشعار كيفية قيادة الأشخاص كل على حدة- بحسب ما يؤكده دروكر.

في منظمات المعرفة الحديثة، بحسب وصف دروكر، تحتاج العلاقات بين الناس أربعة متطلبات أساسية كي تكون فعالة. بادئ ذي بدء، التواصل الفعال ضروري. هنا لاحظ دروكر أن التواصل الفعال يكاد يكون مستحيلاً عندما يقوم على علاقة هرمية. «كلما زاد الرئيس قلقاً من التواصل مع مرؤوسيه، زاد احتمال حدوث أن يسيء المرؤوسون فهم المعلومات. أي أنهم لن يسمعوا ما قيل، لكن ما يتوقعون سماعه فحسب» (Drucker 2004, p. 253). يجب على عمال المعرفة أن يتواصلوا بعضهم مع بعض كأنداد ونظراء، كي يكونوا قادرين على تبادل المعلومات، وكذلك من أجل تحديد حجم الرسالة المقصودة بدقة.

ثانياً: يجب أن تتوفر قدرة العمل كفريق. يقول دروكر: إن التعاون ليس مجرد هيكل رسمي وحدود ومجال المسؤولية بل يتطلب كلاً من التواصل الأفقي والتنظيم الذاتي الراسخ. ثالثاً: من الضرورة بمكان العناية بناحية

التنمية الذاتية للمديرين وعمال المعرفة. ومرة أخرى يجب أن يسأل الجميع أنفسهم: ماهو الإسهام الأهم الذي أستطيع تقديمه لأداء هذه المنظمة؟ كيف لي أن أطور نفسي بعد؟ ما المعايير التي أحددها لنفسي؟ لذلك، رابعاً: يجب على المديرين أن يشجعوا تعلم وتطوير الآخرين، ومِنهم مرؤوسوهم وزملاؤهم ورؤساؤهم.

لاحظ دروكر أننا لا نعرف سوى القليل عن التنمية، الذاتية وهذا وضع أتمنى أن أعالجه من خلال هذا الكتاب. لقد وجه دروكر تركيزاً أقل نحو شخصية المدير أو شخصية عامل المعرفة مقابل التركيز على موضوعات أهم كإدارة الوقت والتواصل والتجديد والتعليم والفاعلية (Drucker, 2004, pp. 156-256).

٢-١-١-٣ اتخاذ القرارات الشخصية:

يكرس المديرون معظم أوقاتهم وطاقاتهم في قيادة الموظفين بقرارات تتعلق بشؤون العاملين – وفي الواقع هذا ما يجب أن تكون عليه الأمور. مع ذلك، ستكون معظم قرارات شؤون العاملين هذه مغلوطة. فبعد اتخاذ هذه القرارات واختبارها جيداً يثبت أن ثلثها فحسب صحيح على المدى الطويل. ما القواعد التي ينبغي للإدارة العليا اعتمادها لاتخاذ قرارات جيدة في شؤون العاملين؟ دروكر الذي ذكرناه سابقاً وضع القائمة الذكية الآتية (Drucker, 2004, p. 158):

إن لم يتقن العامل مهامه فهذا فشل للمدير. ينبغي على المدير الإبقاء على تواصل دائم مع موظفيه لضمان النجاح.

إن المدير ملزم أن يضمن أن من يشغل مواقع المسؤولية في شركته سينجح في مهامه.

إن أهم قرارات المدير هي قرارات شؤون العاملين. فاعلية وكفاءة الشركة تعتمد على اختيار أطقم العاملين المناسبة.

لا يجوز ترك العاملين الجدد أو قليلي الخبرة دون إشراف عندما يوكلون بمهام مهمة؛ غياب الإشراف المناسب هو مخاطرة ليست في محلها. إذا ارتأت الإدارة أن الموظف الأقل خبرة مناسب للمهمة يكون الإشراف والتواصل أساسيين ولا يجوز إهمالهما.

يقول دروكر: «قرارات شؤون العاملين وقضاياهم تسترعي كثيراً من الاهتمام والانتباه. فإذا تمت إدارة هذا الاهتمام جيداً كان في الإمكان استخدامه كأداة تقييم فعالة». القدوة الإدارية الناجحة التي تتمتع بقدرات في القيادة والتواصل والإدارة ستكون مثالاً يقتدي به الموظفون لتحقيق النجاح في الشركة. من المهم أن يعي القدوة تأثيره في الموظفين الآخرين وأن ينتبه إلى ضرورة مثابرته على اتباع وتنفيذ سياسات الشركة. لا شك ستكون ثمة أخطاء في التواصل والقيادة. وهنا من الواجب على القائد إعادة تقييم الوضع مستخدما مخرجاته كوسيلة للتعلم. إذا احتاجت المخرجات المرغوبة للوضع إلى تعديل فعلى الإدارة إحداث تغيير. وبهدف سدّ الفجوة بين مستويات الإدارة كلها، فللقائد أن يضطلع بموقع قيادي ويحافظ على التواصل مع كل الأطياف ليجمع حوله الموظفين كافة لحل المشكلة. هذا الأسلوب في القيادة يمكّن كل موظف من أن يشعر بأهميته وتقديره لدى الشركة.

٢-١-١-٤ الدافع الداخلي:

في مقاربة «الإدارة بالأهداف» التي طرحها دروكر نقرأ «إن نظام التحقق الذاتي هو الأداة الأهم في الإدارة التي توجهها الأهداف». إن أداة التحقق الذاتي تؤدي بالمديرين والعاملين إلى زيادة الدافعية والإنتاجية والفاعلية لأنها تخلق الرغبة في الأداء الأفضل بدلاً من مجرد القيام بالأعمال. ليس على المدير أن يعرف الأهداف وحسب، بل أن تكون لديه القدرة على تقييم عمله بالنسبة إلى هذه الأهداف.

يورد دروكر مثال شركة جينرال إلكتريك (General Electric) إذ يعمد المدققون بانتظام إلى إجراء تدقيقات عامة لكل أفرع الشركة. يجري توثيق التقارير وإرسالها ليس إلى المركز الرئيس بل إلى المديرين المحليين - لسببين هما أن يجري استخدام معلومات التقارير للتدقيق الذاتي ولتجسيد فكرة أن القيادة العليا تثق بالموظفين. إن ممارسة استخدام التقارير واسعة الانتشار في الشركات الألمانية يثبت أن هنالك مقاربة أخرى، ولسوء الحظ تستخدم كثيراً لكن من دون نجاحات تذكر.

يقول دروكر أن المشكلات تبدأ عندما يبدأ المديرون بفرض سلوكاتهم على موظفيهم بالاستناد إلى ما قرؤوه في الكتب. «في الواقع، أي شخص ممن لديه اطلاع على حياة الشركات المعاصرة قد لاحظ حالات حوّل فيها المديرون علاقة جيدة بامتياز إلى كابوس من الإحراج وسوء الفهم وذلك في سعيهم إلى تجنب التسبب في المشكلات الناجمة عن تغيير في السلوك» (Drucker, 2004, p. 143). فمن خلال السعي الحثيث إلى التصرف دائماً بالشكل اللائق يفقد المدير الثواب في النهاية إذ تغدو العلاقات «الطبيعية»

و«العادية» مُحالةً بين الموظفين. في كل حال - من وجهة نظري - لا يمثل هذا تعارضاً مع الحاجة إلى تنفيذ تدريب سلوكي. لا يجوز أن يتضمن هذا التدريب وصفات مخططة بل أن يعين المديرين على تطوير أساليب قيادتهم بشكل شخصي وأن يثقوا بأنفسهم وبموظفيهم. سنرى في الفصل الثالث كيف يمكن تنفيذ ذلك وفق المقاربة المنهجية.

بما أن دروكر «أستاذ للشركات» فقد شعر بأن المنظمات الخيرية في الولايات المتحدة الأمريكية مثل جمعية Boy Scouts و Red Cross والكنائس الكبرى تحتل موقعاً متقدماً في تطبيق ممارسات الإدارة الحديثة، ولا سيما عندما يتعلق الأمر بموضوعات الإستراتيجية، وقيادة الفرق بفاعلية، وتحفيز وإنتاجية عمال المعرفة.

دعونا، مثلاً، ننظر في موضوع التحفيز: نظراً لأن المتطوعين لا يتقاضون أجوراً يكون عليهم استخلاص الرضا من عملهم، وينبغي لهذه المكافأة أن تكون كبيرة بحيث تكفي للتعويض عن غياب المردود المادي. ما الذي يتطلبه الموظفون؟ مهام واضحة وتدريباً شاملاً. ويريدون الحصول على الاعتراف بجهودهم وإعطائهم المسؤولية والتطور المستقبلي والمساءلة. أي بكلمات أخريات يريدون أن يقاس أداؤهم بالمقارنة مع أهداف حقيقية ومحددة بوضوح. يعتقد دروكر أن منظمات تطوعية كهذه تستطيع امتلاك نظرات معمقة في كيفية الاستفادة من عمال المعرفة وتحفيزهم. (Drucker, 2004, p. 51).

وخلص دروكر إلى هذه النتيجة: لا يستحسن «إدارة» الموظفين، بل يجب أن تكون المهمة هي قيادتهم. والهدف هنا هو استعمال نقاط القوة

الخاصة والمهارات لدى كل موظف بأسلوب منتج. لكن هذا ممكن فحسب إذا بدأ القائد بنفسه.

٢-١-١-٥ أن تقود نفسك:

أكّد دروكر «فن إدارتك لنفسك»: في اقتصاد المعرفة اليوم يدور الأمر حول ما إذا كان المرء يعرف نقاط قوته تحديداً، وقيمه والطرائق المفضلة لديه للعمل (Drucker, 1999a, pp. 9-19). ويقترب بذلك مما يعنيني بشكل خاص وهو وجهة نظر المدير من زاويته هو (Drucker, 2004, p. 257)، وكذلك يتعامل مع إدارتنا لنقاط قوتنا بذاتنا. ملاحظة حول الفهم: حينما يتكلم دروكر عن «الإدارة» فهو عادة يعني ما أسميه «قيادة».

رجّح دروكر نظرية أنه سيكون على عدد متزايد من الموظفين أن يديروا أنفسهم في المستقبل. في البداية ينظر إلى هذا الموضوع على نحو بنيوي واقتصادي أكثر، بمعنى أن عمال المعرفة يحتاجون إلى أن يكونوا رواد أعمال ومسوقين لإنجازاتهم. إنما في هذه النقطة تحديداً يظهر قصور منظور دروكر. ليست إدارة الذات مجرد مسألة تشجيع الذات والارتقاء بها، بل معرفتها أيضاً. كذلك ما أشعر أنه ناقص هنا هو انخراط المدير الذي هو بدوره عامل معرفة ويحتاج أن يقود نفسه. إن جودة قيادة المدير وأسلوبه يعتمدان على نقاط قوته وضعفه.

فيما يأتي بعض توصيات دروكر التي تهدف إلى تطوير وتنمية موارد المديرين: أولاً، يجب على المدير أو عامل المعرفة أن يعرف نقاط قوته. «يعتقد معظم الناس أنهم يعرفون ما يتقنون فعله، وعادة هم مخطئون. يميل الناس

كذلك إلى معرفة ما لا يتقنونه - لكن حتى في هذا الخصوص هم مخطئون عادة». بالنسبة إلى دروكر، توجد طريقة واحدة وحسب لمعرفة نقاط قوتك وهي مقاربة يشير إليها باسم «تحليل التغذية الراجعة». طريقة عملها: حينما تتخذ قراراً مهمّاً اكتب النتائج التي تتوقعها. بعد (١٢) شهراً على الأقل، راجع تلك التوقعات مقارنة بالنتائج الفعلية. بهذه الطريقة، وفي غضون سنتين إلى ثلاث سنوات تستطيع أن تعرف نقاط قوتك على حقيقتها. يدعي دروكر أنه استخدم هذه الطريقة بنفسه لما يزيد عن(٢٠) سنة.

طريقة تحليل التغذية الراجعة هذه - ولا يجوز الخلط بينها والتغذية الراجعة الشفهية الكلاسيكية - تتيح لنا الوصول إلى خلاصات عدة مثل: ركز على نقاط قوتك. طور نقاط قوتك. تأكد من أن تلاحظ المواقع التي تقودك عجرفتك الفكرية فيها إلى الجهل. حاول التخلص من عاداتك السيئة. حسّن سلوكاتك وأطوارك. لا تهدر سوى جهد قليل قدر الإمكان على محاولة تحسين ذاتك في النواحي التي تكون خبراتك فيها محدودة.

كي تدير نفسك عليك معرفة قيمك الأخلاقية. يجب أن تتوافق القيم الشخصية مع قيم المنظمة وإلا تصاعد الإحباط. بحسب دروكر، نادراً ما يكون هناك تضارب بين نقاط قوة وممارسات المدير. إنما هنالك أحياناً تضارب بين نقاط قوة المرء وقيمه الأخلاقية. ختاماً، من المهم أن يعرف الناس إلى أين يشعرون بالانتماء. إلى منظمة كبيرة؟ إلى شركة صغيرة؟ إلى الجامعة؟ إلى قطاع الأعمال التجارية؟ هذه نقطة أخرى يربطها دروكر بإدارة نقاط قوتنا.

لقد شعر دروكر أننا كنا كلنا في طريقنا لنصبح «مجتمع ريادة أعمال». يتوجب على الجميع - وليس المديرون التنفيذيون فحسب - أن يتحملوا

المسؤولية الشخصية عن تعلمهم وفق مبدأ التعلم مدى الحياة، وتطورهم ومسارهم الوظيفي. في مجتمع المستقبل هذا، سيكون للسوق الحرة تأثير أكبر في تبادل المعلومات منه في التجارة التقليدية. ستكون قطاعات النمو في المستقبل في مجالين من المعرفة: الصحة والتعليم. «لكن الشيء الأهم هو أن المجتمع القادم ستكون له تركيبة اجتماعية مختلفة تماماً. سيكون مجتمعا معرفياً تتمثل المعرفة فيه في عمل المجموعة الأكبر والأعلى سعراً من الموظفين. في الواقع، لقد حدث هذا التحول فعلاً في كل الدول الصناعية» (Drucker, 2004, p. 398).

٢-١-١-٦ مبدأ المسؤولية:

انتقد دروكر كثيراً من أدبيات الإدارة، ووجد أنها منقوصة، ورأى أنها لم تطرح الأسئلة الصعبة مثل «ما مسؤولية الإدارة، من (بالتحديد) هو المسؤول، على ماذا تعتمد الإدارة وكيف تُقيَّم؟» تتسبب القضايا السياسية بمشكلات في الإدارة ويجب أن يجري تقييمها لا تجاهلها. لقد طرح دروكر سؤالاً على فريق الإدارة العليا والقيادة بخصوص قيمة أصحاب المصلحة مقابل قيمة أصحاب الأسهم. صاحب المصلحة موظف قد تكون لديه مصلحة أو حصة في الشركة. صاحب الأسهم هو شخص يملك فعلاً أسهماً أو حصصاً أو سندات في الشركة. يرى دروكر أنه «لا يمكن لجامعة أو مستشفى أن تتمتع بالعافية في مجتمع ما إذا كان هذا المجتمع مريضاً. وتالياً يكون المجتمع الصحي في مصلحة الإدارة حتى لو لم تكن الإدارة ملومة عن المرض في المجتمع».

بحسب دروكر، على الإدارة أن تتعامل مع الموضوعات والأزمات المتوقعة وغير المتوقعة بقدر متساو من الثبات والقيادة والمسؤولية. ويسأل كذلك كيف يرى الجمهور العام أو العملاء المتخصصون الشركة. «ليس

السؤال هو أن ندير أو نقود شركتنا بفاعلية، بل هل يرى عملاؤنا شركتنا فعالة وكفيّة وتوجهها هو خدمة العملاء؟». يوضح دروكر أنه بوجود منافسة عالمية قاسية يتوجب على المؤسسة أن تحافظ على الكفاءة الاقتصادية وشروط عمل جذابة وخدمة رائعة للعملاء ورضاهم كذلك. (Drucker, 2004, p. 33).

يدعو دروكر إلى أن تمارس الإدارة صدقاً بسيطاً يومياً. «قد تكون القيادة معرضة لمشكلات تنتج داخل المنظمة، أو في قيم الموظفين، أو تعليمهم أو حيواتهم الشخصية». لذا ليست هنا الحاجة إلى مجموعة جديدة من أخلاقيات المهنة بل إلى عقوبات أقسى. ويطلب دروكر كذلك أن يتبنى القادة بكامل وجدانهم مبدأ لا ضرر ولا ضرار.

الأبعاد الثلاثة للإدارة كما يُعرّفها دروكر هي:

المنظمة، والإشارة هنا إلى المنظمات العامة غير الربحية كالمستشفيات والجامعات والأعمال التجارية التي تلبي حاجة محددة، وتنتج في النهاية أداءً اقتصادياً.

يجب أن تمثل المنظمة عملاً منتجاً وموظفين فعالين. الخطوة الأولى هي تنظيم العمل أو الخدمة التي تقدمها الشركة. الخطوة الثانية أصعب وتتضمن مطابقة العمل أو الخدمة مع الموظفين.

للشركة تأثير مجتمعي ومسؤولية مجتمعية يجب أن تتحكّم بهما الإدارة العليا. كي يكتب للشركة النجاح والبقاء، يجب أن تلبي الشركة حاجات المجتمع من الخدمات. «لا يوجد العمل التجاري من أجل أصحاب المصلحة فحسب، بل ليقدم بضائع للسوق وخدمات للمشتري دافع الثمن». (Drucker, 2004, p. 33).

٢-١-١-٧ العمل الصادق:

لو أن أحداً ما سأل الراحل بيتر دروكر: علامَ تعتمد جودةُ القيادة؟ لأجاب: على العمل الجاد. تحاول الإدارة الفعالة أن تقلل عدد القرارات الواجب اتخاذها وتركز اهتمامها على الأكثر أهمية بين هذه القرارات. أوضح دروكر أنه في حين يجب أن تكون هناك - بلا شك - تنازلات وحلول وسط، فيجب ألا يحدث ذلك إلّا في أندر الأحوال الممكنة، وأن يؤجل ما أمكن في عملية صنع القرار خوفاً من إضعاف الهدف الأصلي. ويقول أيضاً إن المشكلة في صياغة كثير من عبارات المهمة (mission statement) التي تستخدمها الشركات هي أنها: «لا تشتمل على خريطة طريق للتنفيذ الفعلي» (Drucker, 2004, p. 292).

يعي القادة الفعالون أنه ليس من المفيد البدء بالحقائق بل بالآراء على هيئة فرضية تتضمن العملية الجيدة لصنع القرار بشكل دائم الاختلاف وعدم الاتفاق. يرى دروكر أنه يجب أن يبقى القادة مشككين حين الوصول إلى اتفاق ما بسرعة كبيرة لأن عدم الاتفاق يحمي المدير من أن يصبح «سجين المنظمة» (Drucker, 2004, p. 299). ومن ثم، فعدم الاتفاق يخلق فرصة للبحث عن البدائل ويحفز الخيال. لذا يقول دروكر إن صانع القرار الفعال يرحب بعدم الاتفاق. ومن الناحية الأخرى، توجد حالات تحل نفسها بنفسها. وبالطريقة نفسها لا يجب أن يتدخل المديرون إذا كان أحد التطورات إشكالياً، لكنه لا ينطوي على عواقب محتملة على الشركة. كما أن صانع القرار الفعال يعمل بسرعة. يأخذ وقتاً قصيراً للتفكير ومن ثم يتصرف بسرعة، «سواء أحب ذلك أم لا» (Drucker, 2004, p. 304).

يذكر دروكر الجوانب الآتية كعوامل نجاح للقيادة الفعالة:

- إدارة ناجحة للوقت.

- التركيز على الناتج النهائي.

- الاعتماد على نقاط قوة الموظفين عوضاً عن وضع نقاط الضعف في مركز المجموعة.

- اتخاذ قرارات بسيطة على أسس متينة.

- القدرة على تحليل وتحديد ومن ثم تنفيذ التغييرات إن كانت مطلوبة.

- تحديد الأهداف التي من شأنها الحفاظ على تركيز الشركة ومعاييرها.

- القدرة على التأقلم وإعادة تقييم المخرجات الناجمة عن الخطأ البشري.

- الإدارة كمثال يحتذى في الكفاءة والفاعلية والإنتاجية.

- يجب أن تقبل الإدارة المسؤولية، السلبية والإيجابية، عن موظفيها.

- قبول نقاط قوة الموظفين لا الخوف منها.

- التمتع بالقدرة على فتح عقول وخيالات الموظفين، وتمكين الموظفين.

بحسب ما يقول دروكر، إضافة إلى ما تقدم، عليك أن تكسب ثقة الناس: «من دون الثقة ليس هناك أصحاب» (Drucker, 2004, p. 316). ليس على التابعين أو المرؤوسين أن يعجبهم رؤساؤهم كي يثقوا فيهم، ولا هو ضروري أن تكون لديهم الآراء عينها. تنطلق الثقة من الاعتقاد أن الرئيس يعني ما يقول، الثقة لا تنفصل عن النزاهة.

سواء كان لدى المدير موظفون متفانون أو خونة بوجهين، فعالون أو متوسطوا الأداء، فهذا أمر يعتمد على المعايير التي يمثلها هو. الأسوأ هم أولئك المديرون الذين تنهار مؤسساتهم عندما يغادرون. والقدر عينه من الضرر يتمثل بالمديرين الذين يشعرون بأنهم غير أكفاء فيحاولون دائماً أن يكونوا خطرين للتخلص من الناس الأكثر كفاءة وتأهيلاً، أي «الخطرين» في محيطهم.

بيّن دروكر أن الإدارة هي أكثر من مجرد مجموعة من الأساليب والحيل والأدوات التحليلية. ففي النهاية هي تعتمد على بضعة مبادئ أساسية. ترتقي هذه العوامل مجتمعة لتبلغ مجموعاً من العوامل «الصلبة» المتعلقة بالعمليات والبنى والنتائج المكممة والعوامل «اللينة» التي تشمل بناء العلاقات والحفاظ عليها.

رأى دروكر أنه لا يجدر بالقائد أن يتقن بعض المهارات المحددة فحسب، كإصدار الموازنة العامة أو إدارة اجتماع أو إعداد ميزانية، بل عليه أيضاً أن يتحلى بقيم أخلاقية ويسهم بصفات شخصية ومهارات معينة نلخصها الآن تحت مسمى «الذكاء العاطفي»: التعاطف، المسؤولية، الشجاعة، الصدق، التواضع والتمازج الاجتماعي.

على هذا النحو، مقاربة دروكر الشاملة، الشمولية، تقدمية التفكير في القيادة تتجاوز بُعد الحِرَفية المحضة. إنه يسعى وراء مقاربة منهجية عملية المنحى رسالتها الأساسية هي أن القيادة شيء يمكن تعلمه. وفي الوقت نفسه تنتمي مقاربته إلى جانب معتقدات أولئك الذين يضعون شخصية القائد مع صفاته الشخصية وقراراته وعلاقاته مع موظفيه في مركز مفهوم القيادة الجيدة. لذلك سنعود إلى نظرات دروكر المعمقة في مواقع عدة في هذا الكتاب.

٢-١-٢ القيادة مهنة تتعامل مع الجموع:

ممثل مهم لمبدأ «الحرفة اليدوية» من الماضي القريب ممن يستندون إلى تعاليم دروكر هو فريدموند مالك Fredmund Malik وهو أستاذ جامعي في إدارة الأعمال ورئيس مركز Malik Management Zentrum St. Gallen منذ عام ١٩٨٤. «مالك» مدرس ومفكر مهم في شؤون القيادة لأن مقاربته العملية تركز على الاقتصار على الأساسيات ولها هيكل واضح. إنها تسلط الضوء على الشروط والمتطلبات الأساسية لفعاليات القيادة دون تمجيدها كحالة شبه صوفية. وكذلك عبّر عن الاختبار الحاسم للقيادة: الكفاءة، وبذلك يقدم إسهاماً مهماً للممارسات الإدارية الحديثة. لذلك أرغب في التمعن في مقاربته للقيادة الفعالة بالتفصيل. على الرغم من وجود بعض الاختلافات، أنا و«مالك» نتفق على الفرضية الجوهرية أنه فوق كل شيء «يجب على القيادة أن تكون فعالة» وكلانا معجب بدروكر. وفقاً لمالك، «الإدارة هي الجسم المبدع والمحرك في المجتمع ومؤسساته» (Malik, 2001, p. 8). تعتمد الإنتاجية والابتكار والازدهار في المجتمع على القيادة الجيدة. أساساً، لم يعد هناك مجال اجتماعي لا يتطلب القيادة. خمسة في المئة من السكان العاملين اليوم لديهم مسؤوليات إدارية داخل المنظمات؛ وفي مجالات معينة مثل علوم الحاسوب والمالية والاستشارات يقفز هذا الرقم إلى ٢٠-٢٥ % وهو آخذ في الازدياد. ومن ثم فالإدارة هي أهم نوع من أنواع العمل في المجتمع الجماهيري الحديث بحسب «مالك».

بسبب هذه الأهمية المركزية، يكون المدير دائماً - وبشكل مغلوط - معرضاً للتضخيم كعبقري عالمي يجب أن يفي بقائمة المتطلبات الطوباوية، فيبدو القائد كشيء هجين بين جنرال قديم، وشخص متوّج بجائزة نوبل

وفنان. هذا المدير المثالي غير موجود بالتأكيد. ثمة مديرون فعالون و«فنانو أداء» حقيقيون، لكن لا يمكن إنتاجهم على نطاق واسع من أجل تطوير صورة شخصية متسقة وتقديمها للآخرين كي يقلدوها. كلهم مختلفون: لا يكاد هذا الأمر أن يكون مستغرباً بالنظر إلى حقيقة أن المديرين في النهاية هم بشر، كما يذكرنا «مالك».

القادة الفعالون كلهم لديهم قاسم مشترك هو القدرة على إتقان مهنتهم. هذا يعني أنهم يحملون مبادئ معينة تقود أفعالهم. إنهم يؤدون مهامهم باستخدام أدوات معيّنة بحرفية وكفاءة عاليتين ويتحملون المسؤولية كذلك. بالنسبة إلى مالك، المسؤولية كعنصر من عناصر القيادة الاحترافية تعني أن نكون على استعداد للمساءلة عن أعمالنا وعدم إساءة استعمال سلطتنا الشخصية. وبخلاف العناصر الثلاثة الأخرى، لا يمكن تعلم المسؤولية، ولا هي صفة وراثية. المسؤولية خيار. يلخص «مالك» هذه النقطة بدقة واختصار: كل من لا يختار تحمل المسؤولية ليس بمدير، بل شخص في مهنة ما.

٢-١-٢-١ المبادئ:

المبادئ لها أهمية قصوى ويجب استخدامها مع أدوات القيادة والقدرة على ضمان تطوير المهمة وتحقيقها. المبادئ هي «جوهر الفاعلية الإدارية» و«يجب أن تكون في كل ثقافة تنظيمية» (Malik, 2001, p. 65). من أجل دعم مبادئ العمل، من المهم وجود قدر معين من الانضباط الذاتي. تقريباً كل موظف يستطيع تعلم مبادئ الأعمال. يحتاج الموظف الفعال إلى إلقاء نظرة معمقة في معنى مهنته، ومخاطرها ومهاويها. ويجب أن يفهم أيضاً أنه

يمكن للمرء أن يتعلم كيف يتعلم. مع نمو وتوسع المنظمة، تنمو القيادة والأدوار الإدارية وتتوسع. هذه الأدوار سوف تتطور، وتتباعد، وتتغير بالتوازي مع نمو الشركة.

يعرّف «مالك» ستة مبادئ للقيادة الفعالة:

المبدأ الأول: التركيز على النتائج:

ينمو تفكير وعمل المديرين الأكْفاء نحو النتائج. الإدارة هي جزء من العمل الذي يتطلب أن يكون لدى عامليه الذكاء والدافعية والمهارات التي تضمن علاقات جيدة مع العملاء. فإذا كانت هذه المهارات في مكانها المناسب كانت بنية المنظمة في الوجهة الصحيحة وإذا جرى تقييم النتائج فالمتوقع للمنظمة أن تزدهر.

يشدد «مالك» على الأهمية البسيطة للتعامل بفاعلية مع الموظفين. اليوم، النظريات والنماذج المعقدة في القيادة والإدارة كثيراً ما تنسف من أساسها لعدم تناسبها إلى درجة تفقد معها كامل فاعليتها. يقول «مالك» إن القيادة يجب أن تكون فعالة قبل أي شيء آخر. قد يميل المديرون إلى نسيان القواعد الأساسية للقيادة عندما يمطرهم وابل من النظريات والأساليب الحديثة. ومعظمهم سيصف مهنته بأن نسبة ٨٠% منها هو مسؤوليات إدارية وضغوط عمل، أما الـ ٢٠% الباقية فتنطوي على تحديد الأهداف وتحقيقها. الذين لا يرون سوى الجانب السلبي (الـ ٨٠%) ينسون أن يعترفوا ويفرحوا بالـ ٢٠%.

يتكرر أن ينظر إلى النظريات التي تركز على النتائج كأسلوب قيادة وهذه نظرة مغلوطة. على الرغم من ذلك يمكن تحقيق النتائج بأساليب قيادة

متنوعة. يقول «مالك»: إن على المديرين أن يشتقوا المتعة والشعور بالإنجاز من مهنهم، وإن هذا الشعور بالإنجاز لا يجوز نسبه إلى المحفزات الخارجية فحسب. «يجدر بالمرء أن يشعر بالغبطة وأن العمل نعمة - إذا كان العمل مثيراً للاهتمام إجمالاً ولمعظم الوقت، سينشأ حد معين من الشعور بالرضا. من غير الواقعي توقع ما هو أكثر من مستوى معين من الرضا العام من بيئة عمل» (Malik, 2001, p. 81). إذا كان ممكناً أن تتعايش بيئة العمل الصحية، والإدارة الجيدة، والتدريب على القيادة، بكفاءة، فالنتيجة هي دافعية الموظفين ورضاهم.

لذلك، كان أحد أهم مهام الإدارة هو تدريب الموظفين ليؤدوا مهامهم ويفكروا كأفراد، ولكن كفريق أو وحدة أيضاً. يقول «مالك» إن تأدية المهام والوعي الوظيفي أمران لا يمكن الاستغناء عنهما بالنسبة إلى الإدارة العليا. في أثناء العمل مع أطقم موظفين ذوي جودة عالية يجب استخدام التعليمات القيادية حين الحاجة فحسب. يشعر «مالك» أن المديرين الجيدين يساعدون مرؤوسيهم في الاحتفاء بإنجازاتهم الذاتية وفاعليتهم؛ إنهم لا يساعدونهم في الاستمتاع بعملهم لأن هذا لا طائل منه.

هنا أصل إلى النقطة التي عليَّ أن أختلف فيها مع «مالك». الاستمتاع بالعمل ليس بلا أهمية ولا هو أمر غير واقعي. إن لم يكن العمل ممتعاً ومسلياً إلى حد ما، فالموظفون في المكان غير المناسب ولن ينضجوا ولن يزدهروا ليصبحوا عمالاً منتجين وفعالين. إذا لم يشعر الموظف بالصلة ولم تكن لديه الدافعية ولا يحمل مسؤولية مباشرة فسيشعر بالملل والإحباط. العمال الذين لا ينتجون ولا يشعرون بالسعادة في العمل هم هدر للموارد. كثيراً ما تفقد الشركة أفضل عمالها ممن قضوا وقتاً طويلاً فيها لفقدانهم المعنويات المستمدة

من عملهم، وغياب الشعور بالإنجاز والأهمية والتمكين. بطبيعة الحال لا يمكن للعمل أن يكون ممتعاً دائماً إذ ليست كل أوجه العمل مثيرة للحماس ويحتمل أن تصبح روتينية في أي وقت؛ مع ذلك لا يمكن أن يصبح استمتاعك بعملك مزية. «تختلف عوامل العناية الذاتية لكل موظف وقد تتصل اتصالاً مباشراً بدرجة تغير متعة العمل والرضا به» (Herzberg, 1959). ينبغي أن تجلب الإدارة العليا إلى الوظيفة التزاماً مدى الحياة وكمية كبيرة من الطاقة. كي يتمكن العامل من الحفاظ على التوازن في حياته، يجب على الوظيفة أن تشعره بالرضا، إضافة إلى السعادة التي يجنيها من حياته خارج المكتب.

لذا لا أتفق مع «مالك» في اعتقاده القائل إنه ما من دليل على أن الموظفين الذين يستمتعون بما يؤدون من أعمال يميلون إلى إعطاء نتائج أفضل، فمراقبة مكان العمل بشكل يومي تثبت العكس تماماً. الشخص الشغوف بعمله يقدم أقصى ما يمكنه من أداء والاستفادة من حماس هؤلاء الزملاء في العمل ستجلب إنتاجية أعلى. عملت دراسة في عام ٢٠٠٤ على مسح ما قارب (٣٥٠) مديراً في الإدارة العليا من صناعات عدة وجرى سؤالهم عن ما يعيقهم عن إنتاج أقصى مخرجاتهم في عملهم:

٥٤% تحدثوا عن التواصل غير الكافي.

٤٢% ادّعوا أن السبب كان الارتباك حول حدود مجالات المسؤولية.

٣١% ذكروا عدم الثقة بين الموظفين والإدارة.

العوامل التي تدفع المديرين إلى تحقيق الإنجازات في مكان العمل هي (Akademie Studie 2004):

٨٣% يستمتعون بما يفعلونه.

٧٢% يستمتعون بما يفعلونه لأنهم رؤساء أنفسهم.

٥٠% يستمتعون بما يفعلونه بسبب تقدير رؤسائهم لهم.

بما أن المديرين مجرد بشر، تصح هذه النتائج بالنسبة إلى الموظفين أيضاً. تقع على عاتق الإدارة العليا المسؤولية الفريدة المتمثلة بإرشاد وقيادة الموظفين للوصول إلى إخراج كامل طاقاتهم الكامنة. قد يكون هذا أحياناً مهمة غير مريحة من خلال دفع الموظفين خارج حدود الراحة لتحقيق أهداف أعلى. إلّا أن قيادة الموظفين وإعطاءهم التعليمات وتوجيههم للوصول إلى طاقاتهم الكامنة الكاملة والاستمتاع بفعل بذلك هو موهبة نبيلة لا تقدر بثمن.

تسمي الأبحاث الحالة التي يندمج فيها العامل بالكامل مع أعماله «بالتدفق»: ينسى المرء الزمان والمكان لأنه يصبح منهمكاً أو مستغرَقاً تماماً في المهمة. وفي هذه الظروف يمكن للمرء بسهولة أن يعمل لفترات مطوّلة من الوقت ويعيش شعوراً داخلياً بالإنجاز والرضا. يحدث التدفق عندما يناسب العمل المسند إلى العامل قدراته بشكل مثالي، فلا هو أسهل من المطلوب، ولا هو أصعب بكثير مما تتطلبه حاجته إلى التحديات. تستطيع القيادة الجيدة أن تعين الموظفين من أجل الدخول في حالة التدفق ما يجعل السعادة والنجاح التجاري الريادي يسيران يداً بيد. الموظفون السعداء أكثر إنتاجية والتزاماً وأكثر شعوراً بالتماهي (وحدة الحال) مع الشركة. يمكن الوصول إلى حالة التدفق عندما يشعر الموظفون أنهم يعملون ليس من أجل الراتب فحسب، بل من أجل شيء أعظم من أنفسهم. يجب على المديرين

بذل كل مافي وسعهم لعمل ما هو أكثر من مجرد اعتصار كل ما هو ممكن من الموظف. يجب أن يتحلى القادة بالرؤية التي تمكنهم من وضع احتياجات موظفيهم العاطفية في مرتبة أعلى من حصة شركتهم من السوق ومن الربحية (Csikszentmihalyi 2004, p. 37).

من أجل تجربة التدفق مع العمل الذي يجري إنجازه، يجب تحقيق شروط معينة. يحتاج الموظفون إلى أهداف واضحة يمكن تحقيقها ويمكنهم قبولها. هم في حاجة إلى تغذية راجعة حول أنشطتهم ويجب أن يكونوا قادرين على التركيز على مهامهم. إضافة إلى ذلك، يجب أن يتبعوا جدولهم الزمني الخاص. كما ترون، كثير من هذه العوامل يتناقض مع أخلاقيات العمل المعادية للمرح لدى «مالك» Malik. في وقت لاحق سوف نعود إلى «عامل المتعة» الضروري في العمل.

المبدأ الثاني: الإسهام في المنظمة:

لا يفصل القادة مهامهم في العمل عن مواقعهم الوظيفية. هم يسألون أنفسهم بمَ يمكنهم الإسهام من خلال معارفهم وقدراتهم وخبراتهم لجعل الوظيفة والمهام متطابقين ككيان واحد. الرتبة والمكانة والامتيازات مهمة للأشخاص في الإدارة في المستوى الأعلى، ولكن إسهامهم في الإنتاجية الإجمالية للشركة يجب أن يكون أهم شيء. يرى «مالك» هذا المبدأ بمنزلة شرط مسبق لكفاءة العمل والتفكير الكلي (بمعنى التفكير في الشيء من كلِّ جوانبه)، وللبنى الهرمية المسطحة (قليلة الطبقات) والتحفيز طويل الأجل.

يتكرر أن يرى المتخصصون مهمتهم فحسب، واقعهم، وليس واقع المنظمة بأكملها. «بهذا المعنى، يكون الإحساس الزائف بالتخصص هو أحد

الأسباب، إن لم يكن السبب الرئيس لمشكلات التواصل التي كثيراً ما نشهد الندم على حدوثها». (Malik, 2001, p. 92) الاختصاصيون هم موارد مهمة بشكل خاص في المجتمع في يومنا هذا، ومع ذلك يجب دمجهم في المنظمة ككل، وأن يشعروا بشعور الآخرين، وأن يكونوا دائماً على استعداد للإسهام في المنظمة. قد ينظر إلى المدير كقائد فرقة موسيقية، والموظفون هم العازفون. يعمل العازفون المنفردون أو «المتخصصون» معاً من أجل الوصول إلى التناغم والانسجام والوحدة في (الأوركسترا) أو الشركة. يشار إلى هذه المهمة باسم «إعادة هيكلة الشركة» وتعني أن العميل والمنتج والشركة والربح والموظفون والإدارة كلهم يقومون بدورهم لجعل الأعمال تجري بسلاسة.

يسأل القادة أنفسهم باستمرار عن إسهاماتهم في المنظمة ككل. يجب عليهم أيضاً الإجابة عن سؤال زملاء العمل: «ما هي إسهاماتك في الشركة»؟ في المنظمات المعقدة اليوم، يجب أن يعمل المديرون وموظفوهم معاً لإنجاز المهام والحفاظ على الإنتاجية والكفاءة. بالنسبة إلى «مالك»، الإسهام في المنظمة هو أقوى القوى المحركة. «لجعل المنظمة أكبر وأقوى، يجب تحفيز كل فرد للإسهام. يجب أن يكون هذا الإسهام والتحفيز والدافعية مستقلة عن الحوافز أو السلوكات المحفزة» (Malik, 2001, p. 95).

المبدأ الثالث: التركيز على الجودة وليس الكمية

مبدأ إدارة المرء لمؤسسته أو شركته بفاعلية أمر ذو أهمية أساسية. نرى كثيراً من الشركات يقسم القوى العاملة لديه تقسيماً شديداً كي تصبح أكثر إنتاجية، ولكن في كثير من الأحيان تفقد القيادة والتماسك، وفي نهاية المطاف تفقد الكفاءة. الأهم في النهاية هو الجودة وليس الكمية، لضمان إطالة عمر

الشركة ونجاحها. القيادة الفعالة ممكنة فحسب بوساطة التركيز على عدد محدود من الأهداف أو الفرص المختارة بعناية. لا بد من أن تكون الشركات متصلة شبكياً ومتفاعلة في عالمنا عالي التكنولوجيا. يتطلب التركيز على مفاتيح العمل الناجح الانضباط الذاتي وتحديد الأولويات. كما يتطلب بنية تنظيمية واضحة وموجزة.

من تجربتي الخاصة، أود أيضاً أن أؤكد أن «الإدارة بالأهداف» لا تؤدي إلى النجاح إذا كان هناك كثير من الأهداف وكثير من القادة، لأن مفتاح هذا الأسلوب في الإدارة هو أن يكون لديك عدد قليل فحسب من الأهداف واضحة المعالم؛ ومن ثم، يجب أن يكون الموظفون المعنيون على دراية وملتزمين حتى يظهر المنتج النهائي. هذه الأهداف تنعكس حتى في أصغر المهام وفي أدنى المستويات. يجب أن يكون المديرون قادرين على تلخيص أهدافهم للعام المقبل على نصف صفحة من الورق.

يتطلب العمل البدني أو اليدوي قليلاً من العمل الفكري. إنما تحقيق إنجازات عقلية أو السعي وراء العمليات الفكرية يتطلب حصصاً كبيرة غير متقطعة من الوقت. في أماكن العمل اليوم، تتعرض الإدارة باستمرار للمقاطعة ويعاد توجيه العمليات الفكرية أو تعليقها مؤقتاً. الوقت هو واحد من أثمن ما لدينا من الموارد وغالباً لا يستثمر بشكل كاف أو تهدره الإدارة العليا. يطرح «مالك» السؤال: «أيُّ جرّاح يسمح بمقاطعته بمكالمة هاتفية في أثناء جراحة القلب المفتوح؟» يجد كثيرٌ من المديرين صعوبة في إدارة أنفسهم وأوقاتهم بشكل ملائم. الساعات التي يقضونها في العمل طويلة، ولكن في كثير من الأحيان ثمة نقص في الإنتاجية - مشكلة خطرة لأن القيادة تبدأ دائماً بقيادة أنفسنا.

المبدأ الرابع: استخدام نقاط القوة استخداماً جيداً:

من المنطقي تماماً أن يستخدم المرء المعرفة المتوافرة بكفاءة أكبر عوضاً عن البدء من الصفر وتجميع معرفة جديدة. ومع ذلك، فمعظم المديرين لا يتبعون هذا المبدأ البسيط. يسعى المديرون إلى تقليل نقاط ضعف موظفيهم إلى الحد الأدنى بدلاً من التركيز على نقاط القوة لديهم. «إن مبدأ استخدام نقاط القوة بالشكل الأفضل له نتائج جمّة على كل ما يتعلق بالناس - من أجل اختيار وتدريب الموظفين، وملء الشواغر، ومراجعات الأداء وتحليل القدرات الكامنة» (Malik, 2001, p. 114). قد يبدو التقييم المستمر لنقاط قوة الموظفين عملاً زائداً عن الحاجة للإدارة، لكن هذا التقييم سيوفر فريقاً من الموظفين، أخف وطأةً وأبسط وأكثر كفاءة كفريق. «مالك» يشير إلى أن إهمال هذا التقييم وعدم التركيز على نقاط القوة لدى الموظف قد تكون له آثار كارثية على المنظمات.

يستند الاعتراف بنقاط قوة الموظفين واستخدامها إلى افتراض أن المديرين يعرفون هذه النقاط بالفعل. يميل الناس إلى رؤية السلبيات أو نقاط الضعف بسهولة أكبر مما يرون إيجابيات أو نقاط قوة في الآخرين أو في أنفسهم. يميز الموظفون الأعلى مهارة نقاط القوة والضعف ويستفيدون من كليهما لتحسين المنظمة. تستخدم الإدارة الفعالة الموظفين بطريقة أفضل تناسب قوتهم: في هذا الوضع الجميع رابحون. إذا كانت الإدارة لا تهتم بالموظفين وكيف يعملون بالشكل الأفضل، فلن يتطور شيء. يبذل كثيرٌ من الموظفين قصارى جهدهم دون حافز كبير من أجل إرضاء الإدارة. يقول «مالك» إن الأفراد محفزون داخلياً إلى حد معين ليقدموا أداء يرتقي إلى مستويات

عالية من التوقعات. ومع ذلك، يجب أن تؤدي التغذية الراجعة الإيجابية دوراً في هذا السيناريو من أجل الحفاظ على مستويات عالية من الأداء.

في بعض الأحيان تسعى المنظمات أو الموظفون إلى تغيير شخصيات العمال. «مهمة الإدارة هي الاستعانة بالموظفين كما هم من أجل معرفة نقاط قوتهم داخل المنظمة. يمكن لهم حينها أن يصبحوا نشطين، ويحققوا النجاح ويحصّلوا نتائج إيجابية. لا يمكن تسويغ أي مقاربة أخرى، معنوياً أو اقتصادياً». (Malik, 2001, p. 123). يجب عليَّ كقائد أن أقدم رؤية الشركة التي ستدفع العمل إلى الأمام وتدفع تطور الموظفين؛ هذان الجانبان يفيد بعضهما من بعض.

المبدأ الخامس: الثقة:

«في التحليل النهائي، تُختزل القيادة بالثقة، التي قد تتأثر بأسلوب القيادة، البنية المحفزة وثقافة الشركات». (Malik, 2001, p. 137).

يشرح «مالك» أن بعض مديري المستوى الأعلى الذين تقول الكتب والقوانين إنهم يخطؤون في كل ما يفعلون يُوجِدون - على الرغم من ذلك - مناخات عمل جيدة وينجحون مالياً. إذا نجح المدير في خلق الثقة والحفاظ عليها في البيئة المحيطة القريبة منه، ستكون سلطته متينة وموضع ثقة. حينما تُرتكب الأخطاء، يشكك الموظفون في كثير من الأحيان في مديريهم، ولكن إذا كانت الثقة موجودة من قبل، تكون الأضرار الناجمة ضئيلة.

كيف يمكن للمرء الوصول إلى الموظفين لاكتساب وثوقهم وثقتهم به؟ يضع «مالك» قائمة قواعد بسيطة لكنها فعالة لتطوير الثقة. بادئ ذي

بدء، بالنظر من الخارج أو من أعلى إلى أسفل نجد أن أغلاط الموظفين هي أغلاط مديريهم. داخلياً، يجب أن يجري التعامل مع الأغلاط عن طريق النقد البناء، وإذا لزم الأمر فعن طريق العقوبات. يجب أيضاً تمرير هذه المعلومات على مدى سلسلة الأوامر لضمان تصحيح الخطأ. ثانياً، أغلاط المدير هي أغلاط المدير بلا استثناء. يجب أن يكون جميع المديرين ناضجين بدرجة كافية للاعتراف بأخطائهم. ثالثاً، نجاحات الموظفين تعود للموظفين. لسوء الحظ، على الأغلب، يزيّن الرؤساء أنفسهم بنجاحات الآخرين. هذا السلوك يقلل بشكل كبير التغذية الراجعة الإيجابية للموظف، وهو ضارّ للمنظمة بأكملها. رابعاً، إن نجاحات المدير هي نجاحات الفريق، على الأقل لدى المديرين الجيدين.

يجب استثمار الثقة وزراعتها كي يأخذها الموظفون على محمل الجد. إضافة إلى ذلك، يجب على المديرين أيضاً أن يؤمنوا حقاً بنظام الثقة. (الإدارة) يجب أن تفي بالتزاماتها لا أن تمثّل وتلعب الأدوار. يناقش «مالك» نقطة في القيادة الجيدة مهمة بالنسبة إلي: أصالة الشخصية. الثقة هي بداية ونهاية الدراسة وستجري مناقشتها بالتفصيل في وقت لاحق. معيار آخر للثقة هو النزاهة وعلاقتها الوثيقة بالأصالة. بالنسبة إلى الموظفين هي تعني: الموثوقية والاتساق والثبات وعدم التسويف. في الوقت نفسه، يحذرنا «مالك» أنه من المهم التأكد من عدم اهتزاز أساس الثقة على أيدي الموظفين السلبيين. يجب على الموظفين والمديرين الفعالين التخلص بسرعة من الموظفين السلبيين. يمكن لهؤلاء الموظفين أن يسمموا بيئة العمل، وهذا شيء لا يمكن عكس آثاره، بغض النظر عن مدى جودة أدائهم. حينما يتحدث

«مالك» عن الثقة فهو لا يعني الثقة «العمياء»، بل الثقة «المسوّغة» وهذا يعني الثقة في الجميع بالطريقة التي يرغبون في أن يثق الآخرون بهم. إذا أُسيء استخدام الثقة، فلا مفرَّ من أن العواقب ستكون سلبية وواسعة التأثير.

المبدأ السادس: نمط التفكير والسلوك الإيجابي:

لا يرى «مالك» الإدارة نظاماً لحل المشكلات أو القضايا. الأهم من حل المشكلات، يجب على القادة الجيدين تعرُّف مؤشرات المتاعب والمساعدة قبل حدوث المشكلات الحقيقية وتطورها. «لمبدأ التفكير الإيجابي وظيفة توجيه انتباه الإدارة نحو المحاولة والاستفادة من الفرص» (Malik, 2001, p. 154). يتوافق هذا الرأي مع مفهومي عن القادة الجيدين المهيئين بخطة عمل جاهزة لأي احتمال. نمط التفكير والسلوك الإيجابي، جنباً إلى جنب مع خطة عمل، يمكن أن يؤدي إلى نجاحات جديدة. التفكير الإيجابي والاستعداد يتيحان لنا التصرف حيال الاحتمالات، وليس المستحيلات فحسب. يتعلم الموظفون الفعالون التفكير بطريقة بناءة. يرون الصعوبات كتحديات ويتصدون لها وجهاً لوجه. يسألون أنفسهم دائماً «ما الفرص التي تقدمها هذه المشكلة؟» ويتغلبون على إحباطهم باستخدام نقاط قوتهم. يحفز الموظفون أنفسهم على الاستمرار في النجاح في المنظمة؛ إنهم لا ينتظرون شخصاً آخر لتحفيزهم أو سحبهم من الخنادق. مبدأ التفكير الإيجابي يؤدي بالموظفين إلى تقديم أفضل ما لديهم في أي حالة. الوضع غير الملائم ليس عذراً للمرء للوصول إلى محدوديات قدرته وعدم القدرة على تنفيذ الخطة. إن التفكير الإيجابي ليس موهبة فطرية ويمكن لأي شخص أن يتعلمه. التدريب العقلي فعال نظراً لأنه يمكن أن يؤثر في العواطف وأنماط التفكير والسلوك وتفسيرنا أو تقييمنا

للأحداث والظروف. هناك كثيرٌ من الطرائق المختلفة للتدريب العقلي ويجب على الجميع العثور على النظام الذي يعمل بشكل أفضل لمؤسستهم.

وفقاً لمالك، تشكل هذه المبادئ الستة مجموعة من القواعد السلوكية المطلوبة لإيجاد إدارة فعالة واحترافية. يمكن لجميع الموظفين تعلمها بسهولة، وإلى حد معين، سد أي ثغرات في هيكل القيادة. يمكن تقييم وتنفيذ وتعديل نظريات القيادة والإدارة حسب الحاجة لتتناسب مع هيكل المنظمة.

٢-١-٢-٢ المهام:

يقسم مالك المهام الرئيسة للإدارة العليا إلى مهام محددة لـلموظفين وللإدارة. ففي حين أن مهام الإدارة متشابهة في معظم المجتمعات، نجدها تتطلب أيضاً المعرفة المتخصصة، وكذلك طرائق تدريس متنوعة حسب الثقافات والصناعات والمؤسسات المختلفة. المنظمات القائمة على المعرفة الحديثة أو على المعلومات هي أكثر حساسية للأخطاء الكلاسيكية من المهنة أو الإدارة مما يجعل من المهم للغاية أن يكبح المديرون رؤاهم الشخصية وأن يعملوا وفق رؤى الشركة. ينجز المديرون الفعالون المهام نفسها مثل الآخرين، لكن بطريقة مختلفة، كما يقدم لنا «مالك»نتائج دراسته بالتفصيل:

المهمة الأولى: توفير الأهداف:

«المهمة الأولى للإدارة الفعالة هي توفير الأهداف» (Malik, 2001, p. 174). وفقاً لمالك، إنه ليس من الأهمية بمكان تحديد الأهداف أو الاتفاق عليها. القيادة بالأهداف هي واحدة من أهم واجبات الإدارة، وكان دروكر قد وصفها في وقت مبكر من عام ١٩٥٥. ومع ذلك، فمقاربة «القيادة بالأهداف»

غالباً ما تفشل، والأسباب هي أنه ما من اثنين من المديرين يختاران المبادئ نفسها تماماً، وعملية تحديد الأهداف والواجبات وإعادة تحديدها لتحقيق جميع احتياجات الموظفين مهمات تتطلب عملاً كثيفاً.

من العقبات الأخرى التي قد يتعثر المديرون حين مواجهتها الاضطرار إلى تكريس كل أوقاتهم وجهودهم لعملهم فلا ينظرون إلى الأمام ولا يعملون بإبداع. وفوق ذلك، يتكلم «مالك» بأسى قائلاً إنه غالباً ما يكون الموظفون غير مطلعين كفاية على مبادئ المنظمة. في المنظمات ثمة أنواع كثيرة ومختلفة من الأهداف فيقترح مالك فهم أهداف الإدارة بأنها ممارسة القيادة بحكمة الفرد. من المهم التركيز أولاً على مبادئ الإدارة الستة، ثم على الأهداف. يجب أن تكون الأهداف واضحة وموجزة وتتصل مباشرة بالشركة. يضع المديرون الفعالون أولويات واضحة ويضمنون عدم ظهور عوائق في طريق تحقيقها. يصوغ دروكر هذه النقطة على النحو الآتي: «يعمل المديرون التنفيذيون الفعالون على تحليل وفحص الأهداف ويجهزون خطة طوارئ لكل المشاريع» (Drucker, 1955). فيما سبق كان ثمة انسجام بين تعريف الهدف والقرارات المتعلقة به لكن هذا لم يعد صحيحاً الآن. المراجعة السنوية للأهداف والغايات هي أفضل وقت لإعادة تقييم وتبسيط الأهداف والغايات التي قد تكون متقادمة. إنها فعالة في تخليص الشركة من المهام غير المكتملة التي تتطلب عمالة كثيفة ومن بعض جوانب القيادة أو نظم الإدارة التي قد تعرقل إكمال الموظفين مهامهم بكفاءة.

يجب أن يكون كل هدف قابلاً للقياس الكمي ويجب فحصه في فترات منتظمة. الحد الأدنى المطلق من مؤهلات الهدف هو الحد الزمني أو

الجدول الزمني. ويجب أيضاً تحديد المنتج النهائي المتوقع بأكبر قدر ممكن من الوضوح: على سبيل المثال، ليس «زيادة المبيعات» فحسب، لكن زيادة المبيعات بنسبة ٢٠ % في غضون (١٢) شهراً. بهذه المقاربة يصبح النجاح شيئاً يمكن للموظفين والمنظمة إتقانه. يذكرنا «مالك» بأن الوضع الصعب قد يكون قصير المدى، لكن الأهداف يجب أن تكون قادرة على تحويل المشاريع من السلبية إلى الإيجابية، وأن تصهر أوجه اليأس معاً وتساعد في أوقات الأزمات بسبب عجز القيادة. إضافة إلى ذلك، يجب أن تقسَّم الأهداف قصيرة الأجل إلى أهداف فرعية أصغر لجعلها موجزة، دقيقة وقابلة للتحقيق. ستكون هذه الأهداف الفرعية أسهل في التعامل معها، ومن ثم إفشال الفوضى المحتملة. إضافة إلى موعد تحقيق الهدف والمبادئ التوجيهية المحددة لذلك، يجب أن يتلقى الموظف/ الموظفون الشكر والتقدير لإنجاز المهمة. يذكرنا مالك بأن الأهداف الأكثر فاعلية هي الأهداف الشخصية.

المهمة الثانية: التنظيم:

لا ينتظر الموظفون الفعالون شخصاً آخر لتنظيم أو تنفيذ خطة؛ هم يفعلون ذلك بأنفسهم. «إن عملية هيكلة المنظمة وتقريباً جميع المؤسسات في المجتمع أصبحت واحدة من أهم الموضوعات في أي وقت؛ هذه مشكلة مُعْدِية، ولا توجد حلول لها في المستقبل القريب». (Maklik, 2001, p. 191) التغيرات التي تحدث في الاقتصاد والمجتمع تجبرنا على النظر في هياكل المنظمات في أطر زمنية أقصر مما كنا نفعل. يتّبع عدد كبير من المديرين إستراتيجية إعادة التنظيم وإعادة الهيكلة باستمرار؛ وبذلك تكون الأمور في حركة مستمرة. هذه العملية المحمومة المستمرة لإعادة التنظيم تنتج الخمول

والخوف بين الموظفين الذين يُنقلون جيئةً وذهاباً مثل القطع في لعبة الشطرنج. يمكن للناس أن يتكيفوا مع التغييرات، لكنهم في حاجة أيضاً إلى فترات من الاستقرار والهدوء. وإلا فإن الشركة وقدرتها الإنتاجية ستعانيان.

درس مالك أيضاً هذه المشكلة التي سيجري التعامل معها بمزيد من التفصيل في الفصل (الثالث) وعنوانه: «التغييرات التنظيمية مماثلة للجراحة التدخلية من دون تخدير مناسب. يعرف الجراحون الجيدون أن أحدهم لا يستخدم المبضع ويفتح جسم المريض دون وجود حاجة أو من دون التخدير» (Malik, 2001, p. 192). كما هي الحال مع الجراحين الفعالين، يمتلك المديرون الفعالون أيضاً هذه المهارات. إنهم يعيدون التنظيم فقط إذا كانت ثمة حاجة حقيقية إلى التغيير، وليس فقط من أجل التغيير. إذا لزم الأمر، سيعمد المديرون الفعالون إلى إبلاغ الموظفين بالتغيير والمبادئ التوجيهية الجديدة. المنظمات ليست أشياء هامدة ومجردة، بل هي كالأفراد وهذا ما يشعر مالك أنه يمكن التعبير عنه بشكل أفضل في ثلاثة أسئلة أساسية: كيف ننظم أنفسنا بحيث تكون خدمة العملاء ورضاهم الموضوع الأكثر أهمية؟ كيف ننظم أنفسنا بحيث يكون موظفونا مندفعين ومحفزين بما فيه الكفاية ويحصلون على أجر وتغذية راجعة مناسبين؟ كيف ننظم أنفسنا بحيث تحصل الإدارة على أجر وتغذية راجعة ؟ يجب أن تجيب المنظمة عن هذه الأسئلة بنجاح كي تعيش بصحة. إن المنظمات المدارة بشكل سيئ لديها أعراض واضحة، مثل توليد أجيال من الإدارة السيئة، وعقد كثير من الاجتماعات، وإغراق موظفيها بكثير من المهام، إلى جانب وجود اتجاهات أو خطط غير واضحة. يورد مالك أيضاً عارضاً آخر، مع أنني لا أتفق معه

في هذه النقطة: العمل «بشكل مشتت» جداً. أشعر هنا أنه غير مصيب، إذ أصبح التفكير والعمل المتداخلان ومتعدِّدا التخصصات العلمية، ضرورة في العالم الحديث. أسباب هذا موصوفة في الفصل الأول.

المهمة الثالثة: صنع القرار:

القرارات جانب مهم من جوانب القيادة. من كان قادراً على صنع القرارات فهو مدير، بغض النظر عن لقبه وموقعه؛ كل من كان غير قادر على القيام بذلك ليس مديراً، وهذا هو السبب في الحقيقة المحزنة أن هناك كثيراً من المحتالين يشغلون مناصب تنفيذية في ألمانيا.

يتجاهل معظم المديرين المعلومات بسهولة شديدة قبل اتخاذ القرارات. هم يعتقدون أن لديهم القدرة على تعرُّف المشكلة ونوع العمل المطلوب. مع ذلك، يجب النظر في القرارات الكبرى ذات العواقب بعيدة المدى من مجموعة متنوعة من المصادر الخالية من الافتراضات الغامضة. فإذا أسيء فهم المشكلة، فلا يمكن اتخاذ القرار الصحيح. يوجد وهم خطر هو أن أفضل المديرين يتخذون كثيراً من القرارات السريعة. العكس هو الصحيح. يقول مالك إن المديرين الجيدين يأخذون قرارات قليلة، وتستند هذه القرارات إلى التفكير الواجب، وليس الحدس. إنهم يدركون أن اتخاذ القرارات قد يؤدي إلى عواقب غير مرغوب فيها، أي المزيد من العمل والنفقات مما لو جرى التفكير بدقة في المشكلة والقرار سلفاً.

بالتأكيد، من الممكن أيضاً اتخاذ قرار بشأن مسألة ما ببطء شديد، ومن ثمَّ تعطيل حركة المنظمة. لا يوجد يقين مطلق، فمن المستحيل أن تنظر في كل المعلومات والنتائج، إذ سيبقى هناك دائماً نسبة معينة من عنصر المخاطرة.

الأهم بحسب ما يوصي «مالك» به هو التداول الوافي فيما يتعلق بنوعين من القرارات: قرارات الموظفين والقرارات التي تؤثر في أنظمة المكافآت.

الأكثر أهمية من القرار بحد ذاته هو تنفيذه. تشدد الإدارة الفعالة على استخدام أدوات صنع القرار المناسبة مثل المتابعة وتتبع التنفيذ. «في بداية عملية صنع القرار، يجب أن يُحدَّد الأشخاص الذين ستواجههم المنظمة حين تنفيذ القرار. يتعين على المرء أن يُعلِم هؤلاء الموظفين حتى يكونوا مستعدين للتدقيق المحتمل ويمكنهم معالجة جميع قضايا عملية التغيير بكفاءة» (Malik, 2001, p. 209). لقد أصبحت القرارات حقيقة واقعة عن طريق التنفيذ في الوقت المناسب وعبر الموظفين الذين يتحلون بالمسؤولية.

يقدم مالك الخطوات السبع الآتية للمساعدة في صنع القرارات:

- يجب أن يجري التعامل مع الخلافات حول قرار أو مهمة بشكل علني. يجب أن يُنظر إلى المديرين الفعالين بارتياب إذا تم التوصل إلى إجماع بسرعة عالية جداً، لأن هذا يعني أنه قد جرى إما إغفال لبعض الجوانب المعينة و إما أُسيئ فهمها.

- تحديد المشكلة بشكل دقيق.

- توصيف دقيق للمتطلبات التي يجب على القرار تحقيقها.

- تجربة كلِّ البدائل.

- تحليل المخاطر والعواقب لكل بديل وتعريف الشروط الإطارية.

- الحل.

- تنفيذ القرار متضمناً استخدام التغذية الراجعة والمتابعة وتتبع التنفيذ.

أسلوب صنع القرارات متعدد الموظفين أو متعدد الأطراف هو خاصية من خصائص معظم الشركات. يبين مالك أنه من وجهة نظر أيديولوجية أو بهدف التحفيز، يجب أن تستخدم عملية صنع القرار كل المعرفة المتوافرة في الشركة. على هذا النحو، يجب أن يكون في إمكان كل من يؤدي دوراً رئيساً في تنفيذ القرار أن يشارك في عملية صنعه. وبهذه الطريقة نضمن فهماً شمولياً متعدد الطبقات للمشكلة وحلولها الممكنة. مع ذلك في النهاية يجب أن يصنع القرار من قِبَل المدير الذي سيتحمل مسؤوليته.

المهمة الرابعة: الإشراف:

يقول مالك: إن المهمة الأقل شعبية والأكثر إثارة للجدل هي مهمة الإشراف. يخجل كثيرٌ من موظفي الإدارة من القيام بالإشراف، ويبدو أنه بات ينفَّذ بشكل غير لائق. وعلى الرغم من ذلك تتحمل الإدارة المسؤولية، لذلك يجب التأكد فيما إذا كانت القرارات تنفذ بفاعلية. ينبغي أن تؤخذ كل الحالات في الحسبان، لتقرير ما إذا كانت الإستراتيجية مقبولة أو أنها تحتاج إلى تغيير. يمكن تشبيه المدير بقبطان السفينة. القبطان هو المسؤول عن جميع أفراد الطاقم (الموظفين) والمسار المرسوم للسفينة لتصل إلى وجهتها في الوقت المناسب. صحيحٌ أنه من الممكن للإشراف أن يكون ضاراً بالدافعية، لكنها ليس مؤكداً أنه يضرّ بها. على الرغم من أن الإشراف في عيون كثير من الموظفين هو مصدر إزعاج يرتكبه رؤساؤهم فالشكل المثالي يعني أنه ينبغي أن يكون الإشراف دلالة على اهتمام الرؤساء وشعورهم بالمسؤولية. لا يمكن للتقرير أو التقييم التفصيلي أن يحل محل الفحص الشخصي. وكذلك لا يعني الإشراف المجازفة بالاستقلال الشخصي؛ بل يعني التأكد

ما إذا كان استخدام الاستقلالية يجري بشكل صحيح والحالة المثالية هي التأكد ما إذا كان هناك ما يكفي منه. لتجنب الاحتكاك، يكون من الأفضل تنفيذ الإشراف بصيغة فحص ذاتي مؤسساتي، على الرغم من أن القيام بذلك لم يتخلص تماماً بعد من الحاجة إلى أن يقوم المدير بالإشراف.

الإكثار من الإشراف يمكن أن يخلق مناخاً من عدم الثقة والمقاومة، ويتسبب بمضيعة هائلة للوقت والمال. يقترح «مالك» تقليل الإشراف والمواقف التي تنطوي على المراقبة إلى أقل حد ممكن لا أكثر. حينما يكون ذلك ممكناً، ينبغي على المرء التعامل مع عينات صالحة إحصائياً والتركيز على المحددات المفيدة بهدف ضمان الجودة. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يضمن الإشراف المنهجي أن يتم تعرّف المشكلات في أقرب وقت ممكن وأن تكون الرقابة مرتبطة دائماً بالموظف الفرد. تطوير أسلوب استخدام الإشراف لمساعدة كل موظف يشبه تطوير أسلوب تواصل فريد لكل منهم. يجب التعامل مع كل موظف، من المخضرم إلى المبتدئ، بشكل مختلف. أود أن أضيف أن الإشراف الجيد والقيادة الجيدة يمكن استخدامها بفاعلية لإدارة طريقة الفحص الذاتي وكذلك للقيادة من خلال طرح الأسئلة. لاحظ أيضاً أن الأسئلة الفعالة لا ينبغي أن تقتصر على الإدارة؛ يجب أن يكون لكل الموظفين الحق في طرح الأسئلة.

المهمة الخامسة: تنمية قدرات موظفيكم:

الناس هم الجانب الأكثر أهمية في المنظمة. لذلك، على المديرين القيام بالمهمة باستثمار وتطوير إمكانات موظفيهم. «حتى أفضل فريق لإدارة الموارد البشرية لا يمكن له أن يحل محل العمل التربوي والتنموي

الذي يؤديه المديرون في المنظمة» (Malik, 2001, pp. 247-263). مثل كثيرين آخرين، لدي مشكلات مع مصطلح «العمل التربوي» هنا، لأنها مهمة الآباء والمعلمين أن يثقفوا ويربوا الشبان، لا المديرين. الموظفون ليسوا أطفالاً ولا يجب معاملتهم وكأنهم كذلك. فالموظفون لديهم خبرة في تخصصهم وقد تكون لديهم فعلاً معرفة أكثر تفصيلاً من رؤسائهم. ومن ثم، كل شيء يتعلق بالموظفين يجب أن يحدث على المستوى الفردي، وليس على مستوى المجموعة. المنظمة هي بيئة تعليمية مثالية للموظفين بمعنى أنها تمنحهم فرصاً للتعلم والنمو. حتى لو كان الأمر في المدرسة يتم بإجبار جميع الأطفال أساساً على التعلم بالطريقة نفسها، فبالنسبة إلى البالغين، سيجد كل فردٍ بالغٍ الأسلوبَ المفضل لديه الذي قد يكون: التعلم عن طريق الاستماع، التعلم بالممارسة، أو عن طريق الملاحظة أو عن طريق القراءة. يتعلم بعضهم أكثر من الأغلاط، في حين يتعلم بعضهم الآخر من النجاحات أكثر. كثيرٌ من برامج تطوير الإدارة العليا تنسى هذه النقطة المهمة بأن الناس يتعلمون بطرائق مختلفة. يقول «مالك» أربعة عناصر أساسية يجب أن تنظر الإدارة بها حين تطوير موظفيها: المهمة، نقاط القوة الحالية، الرؤساء ومواقع العمل. بالنسبة إلي هذه النقطة مهمة أيضاً بسبب الطبيعة البشرية. لدى الأفراد القدرة على التطور أكثر، كما أنهم في حاجة إلى اقتراحات وفرص وتحديات وبدائل. يجب أن يتركوا منطقة راحتهم للتعلم واكتشاف مواهب جديدة.

في مجتمع يتميز بالتغيير المستمر، ودورات التجديد فيه اليوم أقصر من أي وقت مضى، لم يعد الناس يبقون في الوظيفة وهم يفهمون ويمارسون النشاط نفسه مرة تلو الأخرى.

تتغير التسلسلات التشغيلية وهياكل السلطة، وتتغير الشركات والأسواق، وبات الأفراد أكثر قدرة على الحركة والمرونة مما كانوا عليه في العشرين سنة الماضية. يجب أن يعمل الموظفون في ظل قيادة فعالة لمساعدتهم في التعامل مع الخوف المحتمل حين بدء وظيفة أو مهنة جديدة. يجب أن يتعلم الناس طوال حياتهم وأن يكونوا مرنين. «يجب أن تكون تنمية الأفراد غير مرتبطة بالترقية في السلم الوظيفي في الشركة إذا كان المراد لهذه التنمية أن تكون فعالة. يجب أن تكون الفرصة لتحقيق الإنجازات وتحمل المسؤولية هي محور الاهتمام» (Malik, 2001, p. 251). يجب أن يكون هذا الإنجاز أيضاً تحدياً، لأن الأفراد يمكنهم حينئذ تحقيق أكثر من إمكاناتهم. يجب أن يمارس الهدف بتحدي الموظفين للذهاب أبعد من منطقة راحتهم وتوسيع إمكاناتهم في جميع أنحاء المجلس، من المبتدئين وصولاً إلى المناصب في مستوى الإدارة.

يقول «مالك» بدقة شديدة: من أجل تطوير إمكانات الموظفين، يجب أن نطلب شيئاً منهم وألا نقدم لهم شيئاً. يرغب الموظفون في أن يجري تحدي قدراتهم ومكافأتهم بشكل مناسب لا أن يوضعوا تحت الضغط؛ إنهم يطلبون أن يكون لهم دور واضح في بنية المؤسسة وقليلٌ من المردود أو المكافأة. على الرغم من أن تنمية الموظفين والشركة مختلفة في الحالتين، فلديها شيء مشترك حيث يجب أن تكون موجهة بالمهام، وتنطوي على تشكيل خطة مهام واقعية، وتركز على المؤهلات. بالنسبة إلى «مالك»، فإنه دون الوفاء بهذه المهام الخمس لا يمكن للإدارة أن تعمل أو تجني نتائج مرضية على المدى الطويل. إنها تشكل جوهر مهنة المدير، ومن الممكن إضافة مهام أخرى إذا كانت تمثل تقدماً ولا تثقل كاهل العمل. يمكن

تلخيص كثير من الأنشطة الأخرى وتصنيفها تحت عناوين هذه المهام الخمس لكن ربما يقلل ذلك من قيمة التواصل والتحفيز.

لايصنف «مالك» الحماس وإلهام الموظفين بين المهام المركزية للإدارة. إلا أن تجربتي الخاصة تظهر أن لهذين العاملين أهمية كبيرة إذا كان المطلوب أن تنجح القيادة. في الفصل الثالث، سأعلل هذا بالتفصيل وأدعم ما أقول بالاستشهاد بمؤلِفِين إضافيين عديدين. أسلوب الإدارة الذي يستبعد العلاقات الشخصية والمشاعر، وأسلوب القيادة الشخصية منقوص. وبالمثل، لا يصنف «مالك» التحفيز والإبلاغ والتواصل مهاماً أساسية. كما أن التحسين والتغيير عمليتان مشتركتان بين الإدارة والقيادة، ولكن تستخدمان لمهام خاصة فحسب. وعلى الرغم من ذلك فتنفيذ مهام الإدارة هذه تحت ضغط الحاجة إلى الابتكار يتطلب جهوداً خاصة ومهارات خاصة - مثل صعود جبال الألب للمرة الأولى.

وفقاً «لمالك»، لدينا قليل جداً من المعلومات الملموسة المتعلقة بالتحفيز لتصنيفه بأنه مهمة من مهام إدارة. «موضوع التحفيز بأكمله يشبه هاوية لا قعر لها. على السطح، يبدو أن كل شيء منطقي، لكن ما إن تبدأ بهذا الموضوع فعلياً، فستفقد كل إطار مرجعي» (Malik, 2001, p.271). اليوم نحن نعرف كثيراً عن التحفيز، ويرجع ذلك جزئياً إلى أبحاث راينهارد سبرنغر «Reinhard K. Sprenger» وفريدريك هرتسبرغ «Herzberg Frederick»، لكن إذا كان المرء غير مستعد لمغادرة الحدود الضيقة الآمنة للعقلانية والقفز في «الهوة» النفسانية فستضيع كثيرٌ من الأفكار المعمقة القيّمة.

<table>
<tr><th colspan="6">مهام القيادة</th></tr>
<tr><td>المؤتمرات</td><td>إعطاء الأهداف</td><td>التنظيم</td><td>صنع القرار</td><td>الرقابة.
القياس.
التقييم.</td><td>تنمية الموارد البشرية</td></tr>
<tr><td colspan="6">التواصل</td></tr>
<tr><td colspan="6">المبادئ الأساسية للقيادة الفعالة</td></tr>
<tr><td colspan="6">التواصل</td></tr>
<tr><td>التقارير والتواصل المكتوب</td><td>تصميم الوظائف والتحكم بالمهام</td><td>طرائق العمل الفردية</td><td>الميزانيات ووضع الميزانيات</td><td>تقييم الأداء</td><td>إزالة القمامة بشكل منهجي</td></tr>
<tr><td colspan="6">أدوات القيادة</td></tr>
</table>

في هذا الصدد، يمكن القول إن «مالك» لا يسدي قراءه خدمة بإخفائه للمعرفة القيمة والرؤى المعمقة العملية لمجرد أنه يشعر شخصياً أنها زائدة عن الحاجة. وهو يحاول أن يتجنب الإبحار بالقرب من الجزء الأكبر من «جبل الجليد» (القسم٣-١-١)، وبالتحديد جوانب القيادة التي تكمن تحت السطح: هو يفترض أن التحفيز سيتكفل بنفسه إذا كان المدير يتقن المهام والأدوات الأساسية التي أوصى بها «مالك» نفسه. حتى إنه يقترح التخلص من مصطلح «التحفيز» تماماً. ويتفق سبرنغر أيضاً مع «مالك» بشأن هذه النقطة، لكن لأسباب أخرى.

بالنسبة إلى «مالك»، الإدارة مهنة تعليمية، مثل كثير من المهن الأخرى: «كما هو واضح، يجب تَعلُّم الإدارة مرة واحدة فحسب، بشرط أن يجري ذلك بطريقة صحيحة ومهنية. بمجرد تعلمها، يمكن للمرء أن يطبقها خطوة بخطوة على المزيد من المشكلات الصعبة والحالات المعقدة. هذا لا يعني، مع ذلك، أن المرء قد تعلم كل ما يمكن معرفته عندما يتعلق الأمر بالإدارة» (Mali, 2001, p. 274) (الشكل ٢-١).

٢-١-٢-٣ الأدوات:

من أجل أداء واجباتهم، يجب أن يمتلك المديرون الفاعلون مجموعة معينة من الأدوات. ما يعرّف مهنة ما هو إتقان استخدام بعض الأدوات، إلى جانب مهام معينة فيها. يتطلب إتقان استخدام الأدوات الممارسة والتكريس؛ ويضيف «مالك»، لكنه يتطلب أيضاً درجة معينة من الموهبة. لذلك ربما هو ليس مجرد مسألة تقنية.

يصف مالك سبع أدوات يستخدمها باستمرار جميع مديري المستوى الأعلى في كل منظمة: الاجتماع، التقرير، تصميم الوظائف والتحكم في المهام، أساليب العمل الشخصية، الميزانية، مراجعة الأداء، ومنهجية التخلص من الأشياء عديمة الفائدة. في الظاهر تبدو الأدوات بسيطة للغاية، لكنها كذلك ضرورية لعمل كل من مؤسسات الخدمة والمعرفة. باستخدام هذه الأدوات بالشكل الصحيح يمكن للمديرين إتقان حجم من العمل المعقد أكبر بكثير.

الأداة الأولى: الاجتماع:

يقضي معظم المديرين ٦٠% من وقتهم في الاجتماعات. معظمهم يعترف أن معظم الوقت الذي يقضونه في الاجتماعات ليس مثمراً، وأن إدارة الاجتماعات تتم بشكل غير فعال. تحسين فاعلية الاجتماعات يبدأ بالاعتراف بكثرتها بلا داع. في السنوات الأخيرة، يجري تنفيذ كميات متزايدة من العمل على أيدي الفرق بدلاً من الأفراد، مما أدى إلى زيادة كبيرة في عدد الاجتماعات المطلوبة. ومع ذلك، في كثير من الحالات، تكون الاجتماعات غير ضرورية. وفقاً «لمالك»، تتميز فرق العمل التي تعمل بسلاسة بانخفاض حاجتها إلى الاجتماعات.

يدعو كثيرٌ من مديري المستوى الأعلى إلى عقد اجتماعات كرد الفعل في كل مرة ينشأ فيها موقف جديد، أو يتوجب اتخاذ قرار، أو ببساطة كجزء من روتين العمل. هذا «الهوس بالاجتماعات» هو وسيلة عبقرية لإضاعة الوقت. أما العمل الفعلي فالمرجح أن يُنجز قبل أو بعد الاجتماعات، ولكن نادراً في أثنائها. وعادة يجري التقليل من أهمية الوقت الذي يحتاجه الإعداد للاجتماعات عالية الجودة، مما يؤدي إلى اجتماعات غير منظمة مع قليل من تبادل المعلومات وعدم كفاية المعلومات لاتخاذ القرارات الصحيحة.

أهم عنصر في الاجتماع ذي الجودة العالية هو جدول الأعمال. لا اجتماع ينبغي أن يعقد دون جدول أعمال. علاوة على ذلك، ينبغي تنسيق جدول الأعمال مع المشاركين الرئيسين، على الرغم من أن المدير يجب أن يتخذ القرار النهائي بشأن المحتوى الذي يجري تناوله. يتضمن جدول الأعمال الجيد عدداً محدوداً من الموضوعات المهمة.

يجب على المديرين ترؤس الاجتماع وإدارته من أجل الحفاظ على المناقشات في المسار الصحيح. إضافة إلى ذلك، يجب عليهم القيام بذلك بطريقة بحيث تكون كل المواقع الوظيفية ممثلة فيه من أجل نقل المعلومات والتأكد من أن البدائل متاحة عند لحظة اتخاذ القرارات. وعلاوة على ذلك، لديهم مسؤولية ضمان الفحص المنهجي للمواد المقدمة من الحاضرين. للاجتماعات غرض واحد فحسب - تحقيق النتائج. يحذر «مالك» من أن الاجتماعات ليست لغرض تأسيس العلاقات الاجتماعية، على الرغم من أن علاقات الموظفين لها تأثير كبير على جودة الاجتماعات. بعض المنظمات تقلل الوقت الذي يقضيه المشاركون في الاجتماعات بجعلهم يقفون بدلاً من الجلوس، وهذه فكرة أؤيدها.

الاجتماع الوحيد الذي لا يتطلب جدول أعمال هو مقابلات الموظفين السنوية. في هذا النوع من الاجتماعات، من المهم عدم إعطاء أية موضوعات، وأن يقدم القائد فحسب أسئلة بصياغة عريضة لتجري مناقشتها علناً. وعدا عن ذلك يستحسن في المقام الأول أن يستمع بإنصات جيد إلى مشاعر الموظفين وأنماط تفكيرهم وسلوكهم، وفي الوقت نفسه أن يشجعهم على المشاركة. هذا النوع من الاجتماعات يفيد في تعزيز تنمية علاقات العمل داخل المنظمة. المديرون الجيدون يقدرون هذا النوع من الاجتماعات ويضعونه على جداول أعمالهم. شخصياً ما كان ليخطر لي أن أفكر أبداً في مناقشة مع زميل في العمل كشكل من أشكال الاجتماع، على الرغم من أنني أوافق على ذلك مع «مالك» بشأن الطبيعة المفتوحة للمناقشات. على الرغم من عدم وجود جدول أعمال مطلوب، فلا يزال التحضير للاجتماع شيئاً ضرورياً. سيجري تغطية هذا بشكل أوسع في الفصل الرابع.

الأداة الثانية: التقرير:

وفقاً لفريدموند مالك، إن الكلمة المكتوبة أداة فعالة، وهذه حقيقة لن تغيرها الاتصالات السلكية واللاسلكية ووسائل الاتصالات الإلكترونية. «كل أشكال العمل التي أصبحت ممكنة من خلال وسائط الاتصالات الحديثة تعلو وتهبط مع القواعد والانضباط الموجودين في التقارير المهنية» (Malik, 2001, p. 302).

تجبرنا الكتابة على التفكير بشكل أكثر شمولية، وأن نضع الخطوط العريضة ونلخص. التقارير ومحاضر الاجتماعات والمذكرات ورسائل الأعمال أو العروض، يجب أن تكون جميعها مصوغة لمخاطبة المرسل إليه بدلاً من تلبية احتياجات المؤلف. السؤال الرئيس هو: ما الغرض من هذا التقرير من حيث تأثيره في المتلقي؟ أولاً: هو أو هي يجب أن يفهم المحتوى، وثانياً: يجب تحديد خطوات العمل بوضوح. من أجل تحقيق أفضل النتائج، يجب على المديرين كتابة المحتوى باختصار، بالطريقة الأكثر إيجازاً، والحفاظ على الشكل الرسمي، والكتابة مع أخذ المرسل إليه في الحسبان. على سبيل المثال، يفضل المحامون النص فحسب، ويفضل المهندسون الرسوم البيانية، ويفضل الخبراء الماليون الجداول... إلخ. سواء كانت التقارير مكتوبة على ورق أم بصياغة رسائل البريد الإلكتروني، يجب الانتباه إلى قواعد اللغة المناسبة، واختيار الكلمات، وعلامات الترقيم والتركيب المنطقي. على الرغم من أن هذا يبدو عادياً، فكثيراً ما تكون الاتصالات الكتابية اليومية ناقصة بشكل لا يصدق من هذه النواحي. الغرض الحقيقي من التقارير والوثائق هو تسهيل التواصل؛ ومن ثم يجب أن تكون مفهومة تماماً. لذلك يجب أن

يتمتع مديرو المستوى الأعلى بضمير حي ويتجنبوا العادات السيئة المنتشرة مثل: ذكر المعلومات والإشارة دون بيان المرجع بحذافيره، الإفراط في استخدام الرسوم البيانية مع الرموز العشوائية، والتفسيرات الغامضة التي تسبب الحيرة بدلاً من توفير الوضوح، وتقديم العروض التقديمية بوضع الشرائح بالوضع الأفقي.

الأداة الثالثة: تصميم الوظائف ومراقبة المهام:

الوصول إلى الأهداف بشكل فعال يتطلب التنظيم الصحيح لمهام الفرد ومهام كل زميل في العمل. لذلك يحدد «مالك» المهمة الهامة الثالثة بتصميم الوظيفة ومراقبة المهام، أي عملية التحكم بالموظفين وتوزيع أماكنهم والاستفادة منهم. وإنما في كثير من المنظمات، يكون تصميم الوظائف متخلفاً تماماً، هذا إذا كان موجوداً أصلاً. «تصميم الوظيفة غير الصحيح أو غير المصوغ جيداً هو أحد المصادر الرئيسة لخسارة الدافعية، والسخط وضعف الإنتاجية وسوء استخدام الموارد» (Malik, 2001, p. 306).

يعتقد «مالك» أن الخطأ الأكثر شيوعاً داخل المنظمات هو التوقعات غير الكافية من الأدوار الوظيفية؛ يكلف معظم العمال بمهام ومسؤوليات محدودة لا تسمح لهم بإخراج قدراتهم الكامنة. يجب أن تفسح الوظائف المجال للناس للعمل وفقاً لقدراتهم. «ينبغي للمرء أن يوسع نفسه يومياً بطريقة ما، ومن ثم أن يزيد ببطء حصته اليومية من الأداء. هذا وحده يؤدي إلى تطور الأشخاص الذين يستخدمون نقاط قوتهم الداخلية وقدراتهم الكامنة وينقلهم إلى التفكير بنشاط في العمل الفعال» (Malik, 2001, p. 307). أريد أن أؤكد ما يأتي: يجب ألا يشعر الناس أن أداءهم

متوسط في عملهم، أو أن يقعدوا بلا عمل إلى أن يموتوا مللاً. أي عامل يراقب الساعة باستمرار أو يقضي وقته في تصفح الإنترنت في أثناء العمل يؤدي وظيفة ليس فيها تحدٍّ.

تستخدم شركات اليوم بشكل عام البنى الهرمية المسطحة. والنتيجة هي أن مراقبة الموظفين والمديرين لم تعد تتم من قبل رؤسائهم بل بحسب تأديتهم لواجباتهم - وهو سبب مهم آخر لضرورة كون الوظيفة شاملة بشكل مناسب من حيث مجموعة الواجبات. يحدث أحياناً أن تكون مجالات الوظيفة كبيرة جداً وتتطلب من الموظف جهداً كبيراً، وتنطوي على متطلبات لا يمكن أن يحققها أي شخص، مثل مزج المبيعات والتسويق في وظيفة واحدة. يصف مالك هذه الوظائف بالـ «وظائف القاتلة».

عدم وجود تفويضات مناسبة للمهمة أو «مراقبة التوظيف» في الشركات الألمانية هو في نظر «مالك» واحد من الأسباب الرئيسة لعدم وجود دوران في العمالة، والضعف وغياب الفاعلية. مرة أخرى، دروكر (ولاحقاً Warren Bennis) قدم لنا الفارق المميز الآتي: الكفاءة هي فعل الأشياء في نصابها الصحيح؛ الفاعلية هي فعل الأشياء الصحيحة. (Drucker, 1955). بالنسبة إلى «مالك»، «الوظيفة» تعني المهمة الرئيسة للموظف. على هذا النحو، هذا المصطلح أكثر تحديداً ومرتبط بالوضع أكثر من مجرد وصف وظيفي محض، ويتجاوز تصميم الوظائف الخالص. الوظيفة التي تقابلها كلمة «assignment» هي المهمة التي لها أعلى أولوية في وقت معين.

بالنسبة إلى بعض الموظفين، تكون طبيعة وظيفتهم واضحة، ويعملون وفقاً لذلك. يجب على المديرين التأكد من أن الآخرين يدركون ماهية

مهامهم الرئيسة. يجب أن يركزوا على تطوير المهمة وتقديم وصف مكتوب لها، لا سيما في الحالات المعقدة وفي أوقات التغيير التنظيمي السريع. يجب أن يعهد إلى أفضل الموظفين بالأنشطة ذات الأولوية القصوى، وهو الهدف من عملية التحكم الفعال بالوظيفة.

ومن الأمثلة الجيدة على ذلك وضع الميزانية وتحديد الأهداف التي تحدث قريباً من نهاية الزمن المخصص لجزء من العمل. قبل ٦ - ٨ أسابيع من نهاية المدة يجب أن يهتم المدير شخصياً ويتأكد من أن الموظفين يكملون الأعمال ذات الأهمية العالية؛ يجب عليه أيضاً تقليل مقدار المهام الروتينية والمهام الأقل أهمية لأفضل موظفيه في هذه المدة. هذه الأنشطة يجري تفويضها إلى ثاني أو ثالث أفضل موظف. وفقاً لمالك، بهذه الطريقة، يجري تأسيس شعور «بالالتزام المشترك»، إذ يساعد كل شخص الآخر لإنجاز الوظائف المهمة. يقوم المديرون الفعالون على تدريب موظفيهم ليحددوا الأولويات باستقلالية والتصرف وفق ما يتطلب الأمر.

الأداة الرابعة: أساليب العمل الشخصية:

«أساليب العمل الشخصية مهمة جداً للمديرين؛ لا شيء آخر يؤثر في أدائهم بشكل مباشر وشامل مثلها. تعتمد النتائج ونجاح المديرين قبل كل شيء على هذه الأساليب» (Malik, 2001, p. 325). بحسب رأي «مالك»، الموهبة والخبرة والخبرات المتراكمة لا طائل منها إن لم تكن هناك طرائق جيدة. وأساليب العمل المناسبة أيضاً هي حماية ضد الإرهاق، لأنها تجعل التوازن بين العمل والحياة الصحية ممكناً. ليس تطوير أساليب العمل الفردي مضيعة للوقت؛ على العكس، قد تحول الأساليب المتطورة دون

هدر كثير من الوقت، فيكون المفهوم التشغيلي هو: «لا تعمل بجد أكثر، اعمل بذكاء أكثر».

التركيب الملموس لأساليب العمل يعتمد على كثير من العوامل المختلفة. تشمل هذه العوامل شخصية المدير، وظروف العمل الأساسية، وطبيعة الصناعة، ونوع النشاط الذي تقوم به المنظمة، وثقافة الشركة، ووضعهم داخل المنظمة، والبنية التحتية الحالية، ومتطلبات السفر، وأعمارهم، وتوقعات المشرف عليهم. لذلك، فمن الأهمية بمكان أن تتم مراجعة أساليب العمل على فترات منتظمة. من المهم أن تسأل نفسك كثيراً: هل ما تزال أساليب عملي تتناسب مع مهام وأولويات وظروف الشركة؟

لقد شهد «مالك» من تجربته في الحياة بالإضافة إلى دراساته المهنية، فوائد الأساليب الصحيحة. بهذه الأساليب، يمكن للشخص أن ينجز أكثر وأن يؤدي مهام أكبر دون أن يكون ذلك على حساب صحته، ودون إهمال الشراكات، ودون أن يصبح عبداً لعمله ويفوته كثير في جوانب أخرى من الحياة. الأسئلة الأولية كالأسئلة التالية مهمة: كيف أرغب في استخدام ٥,٨٠٠ ساعة في السنة من الوقت عندما أكون مستيقظاً؟ كم من وقتي أريد أن أكرس لمهنتي وأسرتي وصحتي وهواياتي؟ كم من الوقت يجب أن يكون لدي للترفيه الشخصي؟ ما الذي أريد أن أتوقف عن القيام به من الأعمال؟ دون اتخاذ قرارات واضحة، تمضي الحياة بلا معنى ولن يتحقق الإنجاز.

من المجدي أن نقسم الأهداف طويلة الأجل إلى مراحل، وتحديد مواعيد الوظائف الأساسية المهمة وبهامش جيد من الوقت. كما في حالة جداول أعمال الاجتماعات، يجب ألا يجري أبداً وضع البرنامج الزمني

لوقت المرء بحيث لا يوجد مجال للتطورات الحتمية غير المتوقعة. في جدول الأعمال اليومي، من الأفضل التخطيط بوقت متساوٍ للمهام اليومية المتوقعة والتعطيلات غير المتوقعة. يقول «مالك» إنه بما أن تدفق المواد (البريد) إلى صندوق (الوارد) على طاولة المكتب لا يتوقف أبداً، ويستمر نظام المتابعة في حاسوب المدير في ممارسة ضغوط لا نهاية لها على الموظفين، يحتاج المدير الفعال إلى نظام لمعالجة المدخلات المستمرة. أساس مثل هذا النظام يعتمد على فن التفويض، والقدرة على التمييز بين ما يبدو عاجلاً للوهلة الأولى و ما هو مهم حقاً.

يتقن المدير الفعال في المستويات العليا تقانات التواصل الكلاسيكية والحديثة. هذا يعني أنه قادر على توقع أي الوسائل هي الأنسب، سواء كانت الهاتف أم الفاكس أم الرسائل البريدية أم البريد الإلكتروني. يحضّر قبل إجراء المكالمات الهاتفية ويبقيها قصيرة، ويستعمل قوالب النصوص وآلات الإملاء عندما يتعلق الأمر بإنتاج النصوص. إضافة إلى ذلك، قد تتطلب أساليب عملهم الشخصية توظيف سكرتير، ونظام إعادة تقديم، وقوائم «مهام» واقعية، وقوائم رصد موثوق بها، وكذلك إجراءات روتينية واضحة لضمان الاحتراف والإنتاجية وتشغيل العمليات بسلاسة.

يصنف فريدموند مالك الصيانة الممنهجة للعلاقات أيضاً في فئة أساليب العمل. أعتقد أن لها قيمة أعلى، كما سأظهر في مسار هذا الكتاب. ليس الحفاظ على العلاقات وسيلة فحسب، بل هدف من أهداف تنظيم العمل. والأكثر من ذلك: إلى حد كبير، من مكونات القيادة تأسيس العلاقات والحفاظ عليها.

الأداة الخامسة: الميزانية وإعداد الميزانيات:

الميزانية هي إحدى أدوات المديرين الأكثر تطوراً. حتى الآن، وفقاً لـ (مالك)، لسوء الحظ، لم يجرِ إعداد جميع متخرجي الجامعات الحاصلين على درجة علمية في الاقتصاد لإعداد ميزانية، ناهيك عن القادمين الجدد من المجالات الأخرى. بسبب هذا العجز وكره الأرقام، يحيل كثير من المديرين هذه الأداة المهمة على شخص آخر. ومع ذلك، لا يمكن الاعتماد على المديرين الذين ليس لديهم فهم قوي للميزانيات، وهم بذلك قليلو الاطلاع، ويمكن التلاعب بهم بسهولة.

كان الراحل بيتر إف. دروكر أحد القلائل الذين عدّوا الميزانية بمنزلة أداة إدارة بدلاً من أداة محاسبة. وبسبب حقيقة أن المدير مسؤول عن وحدات العمل مثل مراكز الربح أو الأقسام أو الشركات التابعة، يجب أن يضع الميزانية بوصفها واحدة من الأدوات الخاصة به.

تساعد الميزانية المديرين ذوي الخبرة في تنظيم وتخطيط عملهم؛ في الوقت نفسه، تساعد المديرين عديمي الخبرة في تعرُّف واجباتهم الجديدة. كما يقول (مالك): «إنها أفضل وسيلة لاستثمار الموارد الرئيسة بشكل مثمر، ولا سيما الموارد البشرية؛ لهذا السبب، فإن الميزانية هي الأداة الوحيدة التي تتيح للموارد أن تكون منتجة» (Malik, 2001, p. 348). يؤكد مالك أن الميزانيات هي أساس التواصل الفعال والجيد لأن الميزانية توضح المعلومات والمهام الواجب إيصالها من أجل تحقيق الأهداف. ومع ذلك أشعر أن هذا فهم ضيق للغاية للاتصال، كما لو أن الموظفين يتعاملون فحسب مع أسئلة الميزانية والمهام المتعلقة بالميزانية. هناك بالتأكيد كثير من الموضوعات الأخرى

التي يناقشها الأشخاص الذين يتعاونون في مهمة ما وليس الميزانية! ومن ثم، هذا الفهم الضيق يعطي الانطباع بأن أولئك الذين لا يتقنون لغة الميزانيات يجب استبعادهم من الاتصالات، لأنهم لا يمكنهم المشاركة في أي حال!

لكن بالعودة إلى (مالك)، نجد أنَّ الأساس لميزانية فعالة هو الجواب عن السؤال: «ما النتائج التي نريد تحقيقها في مجالاتنا الأساسية؟» يحذرنا (مالك): الميزانية ليست نشرة توقعات يصدرها الحاسوب، لكنها جهد نبذله لإنضاج مشاريع طويلة الأجل، وأهداف وإستراتيجيات وابتكارات وتغيرات.

الأداة السادسة: مراجعة الأداء:

ينظر كثير من المديرين إلى مراجعة الأداء بنقد ويستخدمونها دون قناعة بها، عادّينها عديمة الفائدة إلى حد كبير. هذا يرجع إلى البيروقراطية المروعة التي تنطوي عليها نظم التقييم الأنموذجية. وفقاً لـ (مالك)، هذه الأنظمة كثيراً ما تفشل في تلبية احتياجات الإدارة من طرائق مراجعة أداء الجيدة. مالك لا يحب معظم تدابير مراجعة الأداء، لأن تطويرها جرى على أيدي علماء النفس الذين ينصب تركيزهم الرئيس على الاضطرابات والخلل. لذلك، المعايير القياسية لا تتماشى مع احتياجات مكان العمل، إذ يعتقد (مالك) بوجوب التأكيد على قوة واستمرارية العلاقات.

كي تكون مراجعة الأداء ذات مغزى يجب أن تكون فردية وتراعي السمات الشخصية للفرد الذي يُراجَع أداؤه، إضافة إلى المهام التي على عاتقه. أنظمة مراجعة الأداء التي على مبدأ «مقاس واحد يناسب الجميع» غير ملائمة وتفتقر إلى العدالة بالنسبة إلى الفرد. وتالياً فإن معظم المراجعات تعطي قوائم بمعايير التقييم التي تصف الأنشطة غير الملائمة: في بعض الأحيان

لا يمكن للموظف إثبات كفاءته أو عدم استخدامه قدراته في عمله. علاوة على ذلك، لن يؤدي شخصان يؤديان الوظيفة نفسها هذه الوظيفة أبداً بالطريقة عينها. هنا مثال من المبيعات: تصل موظفة إلى أهداف مبيعاتها بفضل خبرتها الكبيرة، لكن يصل موظف آخر إلى أرقام المبيعات المستهدفة لأنه ودود بشكل خاص ويستطيع أن يقدر احتياجات العملاء بشكل أفضل. ومن هنا تأتي مشكلة التفسير الكاذب الشائع للقيم غير القابلة للقياس الكمي التي ينتقدها (مالك) لأنها لا تقدم سوى صورة كاذبة للموضوعية والدقة.

عوضاً عن استخدام مخطط لا على التعيين وحسب، يجب على المديرين أن يثقوا في حكمهم في اختيار النظام المستخدم، مستندين في ذلك إلى الأسئلة الآتية: «ما اللازم في هذا الموقف الفريد، الحقيقي، في هذه الشركة الحقيقية، بهذه الحالة الحقيقية؟ ما نقاط القوة المميزة لدى الموظف وكيف يمكن بناء المهام بالشكل الأمثل لاستخراج قوى الموظفين؟» بهذه الطريقة يمكن أن تظهر لدينا صورة واقعية للأداء. القدرة على الحكم اللازمة هنا هي شيء يمكن تحسينه وتدريبه؛ القدرة على تقييم الناس ليست كالسحر الإفريقي «الفودوو» بل تأتي نتيجةً للملاحظة الجيدة.

المشكلة التي تسير جنباً إلى جنب مع استخدام المعايير القياسية هي تعريف ملفات التعريف القياسية بناءً على الأداء المتوسط. أي إننا نحدد الفتحة المقابلة لأداء الموظف، كما في خلف خزانة صناديق البريد، ونضع الموظف فيها - إجراء مريح للغاية مع عدم وجود أي عواقب واضحة للأطراف المعنية. وتالياً تتجنب الإدارة في المستوى الأعلى الحرج من الاضطرار إلى تسويغ تقييم سيّئ أو الاضطرار إلى مكافأة تقييم جيد بشكل خاص بترقية مهنية أو بزيادة الأجر.

إلا أن هذه التقييمات عديمة المعنى، وحيدة المقاييس، تضر بجميع المعنيين بها: الموظف، الذي لا يتلقى تغذية راجعة كافية ليتطور بعد؛ الإدارة التي لا تتلقى التغذية الراجعة لتحسين عملها؛ والشركة نفسها، التي غالباً لا يمكن لها أن تزدهر بوجود موظفين غير محفزين متوسطي الأداء. أصحاب الأداء الصادقون يريدون أن يعرفوا موقعهم من حيث أدائهم. يؤمن «مالك» أنه بالنسبة إليهم، التقييم الدقيق والمناسب يوفر لهم الحافز للأداء ومؤشرات على نجاحهم الشخصي.

لا يعمد المديرون الجيدون إلى تقييم موظفيهم مرة واحدة فحسب في السنة. هم يلاحظون إنجازات الأشخاص الذين يعملون معهم باستمرار، ويلاحظون كيف يتصرف الموظفون ويفكرون في أمور مثل رد فعل الموظف في المواقف اليومية التي تتطلب الصدق والنزاهة والصلابة، وكيف ينظر زملاء العمل من الذكور والإناث بعضهم إلى بعض. باستخدام هذه القطع من الأحجية تصبح لديهم نظرة شاملة عن الموظف؛ رؤية أكثر دقة بكثير.

الأداة السابعة: التنظيف المنهج:

الأداة الأخيرة التي ذكرها (مالك) كثيراً ما لا يجري وضعها موضع التنفيذ، لكنها مهمة بما لا يقبل المناقشة: تحتاج المنظمات - تماماً كما الكائنات - إلى الأنظمة والعمليات لتحرر أنفسها من الأشياء القديمة وغير الضرورية. مثل هذه الأنظمة توضح الفرق بين المؤسسات الرشيقة، الكفية، السريعة، والمؤسسات المترهلة، متدنية الكفاءة، والبطيئة. للمؤسسات - كما الناس - عادات تتراكم وتحمل معها وزناً لا حاجة لها به.

تعود فكرة «التخلص المنهج من القمامة» إلى بيتر ف. دروكر. نقطة الانطلاق هي الاعتبار القائل: ما الذي ما كنا لنبدأ به، لو لم نكن بالفعل في منتصفه؟ وماذا يجب علينا أن نفصل أنفسنا عنه ونتركه؟ ما الذي نحتاج أن نتوقف عن القيام به؟ يسأل المديرون الفعالون أنفسهم هذه الأسئلة المتعلقة بالمنتجات والأسواق والعملاء والتقنيات كل ثلاث سنوات على الأقل (ما لم يكونوا طرفاً في عمليات تغيير، ففي هذه الحالة يجب أن يحدث هذا أكثر تكراراً). جميع جوانب الأعمال الأخرى مثل الممارسات الإدارية وأنظمة الحاسوب والقوائم والتقارير والاجتماعات تحتاج إلى المراجعة مرة واحدة في السنة. ذكر مالك أن التطبيق الثابت لهذه الطريقة حوّل شركة جنرال إلكتريك من شركة بطيئة بُطْئاً مأساوياً وبيروقراطية بشدة، إلى شركة من أفضل الشركات قيادة، وأكثرها أهمية حيوية، وربحية في العالم. كان القرار الحاسم بالنسبة إلى هذه المنظمة هو سحب نفسها من جميع ما كانت تسعى وراءه إن لم تكن الأولى أو الثانية في السوق العالمية.

لتلخيص مراجعة مالك لـ «التخلص المنهجي من القمامة»: له على الأقل ثلاث نتائج. بادئ ذي بدء، هو المكون الرئيس لعملية إعادة تصميم العمل، وضروري لتخفيض الإدارة بفاعلية إلى المستوى المناسب. ثانياً، هذا التخلص ضروري لإدارة التغيير الفعال ولتعزيز الابتكار الفعال. ثالثاً، إنه ضروري من أجل معالجة وتحديد جوهر المؤسسة، لتحديد أعمالها وأهدافها الأساسية، ولتطوير مهمتها (Malik, 2001, p. 377).

هذا التخلص هو أيضاً أسرع وأسهل طريقة لزيادة الفاعلية الشخصية للمدير وموظفيه، ما يتيح للمديرين التركيز بشكل أفضل على العمل الحساس،

وتوفير الوقت، واستخدام الموارد بشكل أكثر كفاءة. بعد بعض التردد المبدئي، سوف يعترف الموظفون الجيدون بالهدر في إداراتهم، ويصبحون في الوضع الأنسب لتحديد كيف يمكن تبسيط تسلسل العمليات والهياكل.

هذه الأدوات السبع وتنفيذها المهني يسد الفجوة بين الكفاءة والفاعلية. بالنسبة إلى (مالك): «تحدد المبادئ والمهام الوصفية «ما الأشياء الصحيحة»، في حين أن هذه الأدوات هي الشرط المسبق للقيام بالأشياء بالشكل الصحيح».

٢-١-٢-٤ مهنة بلا تدريب:

وفقاً لـ (مالك)، يجب ألا يكون المديرون بالضرورة قادة بالفطرة، لكن القيادة شيء يمكن تعلمه مثل أي جانب آخر من جوانب الحياة المهنية. يجب أن يحصل مديرو المستوى الأعلى على تدريب معمق على العناصر الثلاثة الأولى، أي على المبادئ والمهام والأدوات. يمكن الحصول على المعرفة اللازمة للقيادة الجيدة من خلال الذكاء العادي والممارسة الكافية.

في الوقت نفسه، يؤكد (مالك) أن الإدارة مهنة لا يتوافر لها تدريب موحّد. فمعظم المديرين المبتدئين يؤدون مهنة أكاديمية بحتة ويعرفون فحسب نظريات إدارة الشركات. ما تبقى من تجربتهم المكتسبة في الوظيفة، يكون باتباع مبدأ التجربة والخطأ. ومع ذلك، يمكن لكل خطأ أن تكون له عواقب مريرة، وغالباً ما تكون على حساب المنظمة. بحسب ما يقول مالك، الشخص الذي لديه مدرب مختص كمعلم أو نموذج يحتذى به في بداية حياته المهنية هو شخص محظوظ. فالجيل الجديد من المديرين يجمع

خبرات القيادة ذات الصلة منذ الطفولة. فعلى سبيل المثال، كثيرٌ منهم شارك في النوادي الرياضية، أو انضم إلى منظمات الشبان، أو كان رئيساً في الصف المدرسي. أساليب التعلم هذه كلها طويلة وتتضمن قليلاً من التعلم الممنهج، لكن مع ذلك هي مفيدة. في مهن أخرى، سيكون من غير المعقول الاعتماد على هذا النوع من التعلم.

وفقاً لـ (مالك)، قلبُ القيادة الفعالة ليس شخصية المدير. بذلك هو يعتقد أنه «ليس اختيار المديرين، لكن بدلاً من ذلك يجب أن يكون تدريبهم هو محور التركيز الأساس. المديرون لا يُختارون، بل يجب أن يُصنعوا ويُعلّموا ويُشكّلوا» (Malik, 2001, p. 45). يرى مالك أن فكرة المديرين بالفطرة - أي المولودين طبيعياً كمديرين - هي وهم. «يستخدم المرء سمات الشخصية لقياس الإمكانات ومقابلة الإنجازات معها. ومع ذلك، لا يوجد دليل على وجود مثل هذه الصلة؛ يقول مالك، حقاً لقد دحضها التاريخ بوضوح». يقولها مالك بيقين غير قابل للمناقشة على الرغم من أنه لا يستمر في تقديم المزيد لدعم ما يقوله (Malik, 2001, p. 33).

ذهب مالك إلى حد الاعتراف بأنه لا يمكن لأي شخص أن يقود بشكل جيد، وأن هناك سمات معينة تجعل القيادة أسهل بالنسبة إلى بعض الأشخاص. من أجل إدارة أفضل، ولتنفيذ أصعب المهام الإدارية، يحتاج المرء أكثر من المهارات المرتبطة بالوظيفة. وكما يعترف مالك، ثمة حاجة أيضاً إلى الموهبة والمهارة والحظ والخبرة. أنا أرى هذا التهميش للشخصية أمراً لا ينصح به، وهو ما يقودني إلى انتقادي الرئيس لمالك أنه يتجاهل التأثير الخفي لشخصيات القادة والموظفين، الذي يشمل سمات شخصياتهم، كالمشاعر والعلاقات.

باختصار: إذا كانت «الكيمياء» في الشركة غير صحيحة وكان ثمة نقص في الذكاء العاطفي فلن تسفر الأدوات والمبادئ الموضحة أعلاه عن أي نتائج إيجابية. على الرغم من أنه يمكن للمرء أن يقدم أداءً جيداً مهنياً على المدى القصير، لن يكون هناك نجاح على المدى الطويل. من المحتمل أن يكون هؤلاء القادة قادرين على إبقاء أعمالهم طافية، لكن من المرجح أن تجرفهم دوامة الابتكار والتغيير ولن يصلوا أبداً إلى وجهة جديدة. لإدارة التغيير بنجاح، يجب أن يكون القادة قادرين على أن يشعروا بمخاوف موظفيهم ويزيلوها، وأن يبثوا فيهم الطاقة والثقة، وهي القدرات التي يعدّها مالك غير ضرورية أو غير مهمة.

حقّاً إنّ، الإلهام والحماس من وجهة نظره هما للمشعوذين فحسب:

«أرى طريقتين للتفكير توضحان جيداً وجهات نظر مغلوطة ومضرة ولا سيما للإدارة». في أكثر أشكالها عمومية، يمكن تسمية الطريقة الأولى بـ«السعي إلى السعادة»، والثانية هي مفهوم «القائد العظيم» (Malik, 2001, p. 27).

في هذا السياق، هو ينتقد أيضاً «نفسنة الإدارة» قائلاً إن الفاعلية العملية للأدوات المأخوذة من مجال العلاج (النفسي) مشكوك فيها. بالنسبة إليه، يتلخص الأمر في هيمنة التركيز على العامل الممرض، وفي التركيز الضار على الصراعات، ومشكلات العلاقات وحالات العصاب النفسي. وعلى الرغم من ذلك، يوضح عمل مانفريد كيتس (Manfred Kets de Vries) أن نقد مالك ليس له ما يسوغه، وأن الجانب النفسي للقيادة ذو أهمية مركزية في الممارسة، وهو أمر أُكِّد بشكل مثير للإعجاب أيضاً من خلال النجاحات التي حققها التدريب على القيادة المنهجية الذي توفره الأكاديمية.

نقطتي الأساسية الثانية في النقد هي أن مالك يشير في المقام الأول إلى المؤسسة العسكرية الأمريكية بوصفها مثالاً على الإدارة الجيدة. أنا أرى هذه المقارنة أو هذا التشبيه مشكوكاً فيهما في أحسن الأحوال. الموظفون ليسوا جنوداً يجري تدريبهم للحصول على الطاعة. الجيوش هي، على عكس المنظمات الحديثة، بنىً هرمية صارمة. في أوقات الحرب يمكن أن يجري تجنيد الجنود في الخدمة إذا لم ينضموا إلى الجيش طواعية. في عالم الأعمال، تنضم أفضل المواهب إلى المنظمات بإرادتها الحرة. هذان سببان رئيسان لتوجيه النقد إلى أنموذج (مالك) العسكري الذي لا يكاد يناسب إدارة الشباب اليوم إلّا قليلاً.

٢-١-٣ مسألة أسلوب

الآن، دعونا نلقِ نظرة على أسلوب القيادة، لأن الأسلوب هو الرد المتكرر على سؤال ما الذي يشكّل القيادة الجيدة؟ ما الأسلوب الصحيح للقيادة؟ هذا السؤال قديم قدم المهنة نفسها، وكانت ثمة محاولات لا حصر لها في مساعي التصنيف، والغالبية العظمى منها لن نتمكن من التعامل معها هنا. لا يوجد أسلوب واحد صحيح للقيادة؛ بدلاً من ذلك، تماماً كما يعتمد لاعب الغولف في اختياره للمضرب حسب الوضع والحالة، يختار القادة الجيدون الجوانب الفرديّة من أساليب القيادة المختلفة لتناسب احتياجاتهم.

في الماضي، كان اختيار أسلوب القيادة يعتمد بشكل أساسي على القيم الشخصية وسلطة الإدارة وعلى مستوى القيادة. اليوم، هناك عوامل إضافية ذات صلة باختيار أسلوب القيادة كالعوامل الاقتصادية، والحدود الزمنية، ودرجة تعقّد المهام وثقافة الشركات وتوجه القيم للأطراف المعنية.

٢-١-٣-١ اختيار الأسلوب:

في سبعينيات القرن العشرين، وضع فيكتور هـ. فروم (Victor H. Vroom) وفيليب و. ييتون (Phillip w. Yetton) من جامعة ميشيغان أنموذجاً للقيادة (Vroom / Yetton 1973)، وحدّدا خمسة أساليب ممكنة لإدارة المستوى الأعلى تختلف بعضها عن بعض في درجة مشاركة الموظفين. وتتراوح الأنماط من الاستبداد المطلق إلى أسلوب النقل الكامل لسلطة صنع القرار إلى الموظفين. بين هذين النقيضين، ثمة أنموذج يتلقى فيه القادة كل ما هو ضروري من المعلومات من موظفيهم من أجل اتخاذ القرارات بناء على المعلومات المقدمة؛ أنموذج ينطوي على مناقشة المشكلات مع الموظفين الأفراد وأخذ اقتراحاتهم في الحسبان قبل اتخاذ القرارات؛ وأخيراً، أنموذج يدمج مناقشات المجموعة المفتوحة، بمساعدة الموظفين على اتخاذ القرارات.

بصرف النظر عن هذه الأساليب الخمسة للقيادة، يفرق فروم وييتون بين سبعة جوانب تنظيمية وفنية ومعتمدة على المهام من الحالات التي تحدد أسلوب صنع القرار؛ ومع ذلك، هذه الجوانب قليلة الفائدة في الممارسة ومن ثم لن تُناقش هنا. مقاربة فروم وييتون مقاربة معيارية. هذا يعني أنها تصف كيف ينبغي للمديرين السير من أجل تلبية أهداف الشركة المحددة. ينطوي ذلك على إسقاط أهداف المدير أو الموظف من الحسبان، وكذلك مسائل تنسيق القرارات وإنفاذها ومراقبتها - هذا أمر إشكالي، تماماً لأنه إذا كان المدير يعرف أسلوب القيادة الذي سيكون صحيحاً من الناحية النظرية، فليس هناك ما يضمن إمكان تطبيقه بفاعلية (Neuberger, 2002, p. 501 ff.).

كما أنني أجد الجوانب الأخرى من هذه المقاربة مزعجة، لأنها تختصر المديرين إلى مجرد آلات، وبرمجتهم ليختاروا تلقائياً نمط القيادة Z في الموقف XY. على هذا النحو، يكون الإسهام الوحيد للمديرين هو تقييمهم للوضع. لكن هذا (لحسن الحظ) لا يوضح كيفية عمل مبدأ قيادة الأفراد للأفراد. كل مدير لديه أسلوب فريد في نوعه للقيادة لا يمكن تعريفه بدقة وليس مطابقاً أبداً لأسلوب مدير آخر في مستوى القيادة العليا، حتى في الموقف نفسه.

٢-١-٣-٢ أساليب القيادة الكلاسيكية:

تشمل أساليب القيادة الكلاسيكية النمط الاستبدادي، إذ تكون للمدير السيطرة على كل شيء في حين لا يمكن للمرؤوسين أن يقدموا أي مدخلات، والأسلوب الأبوي والاستشاري، والأسلوب التعاوني، فيعمل القائد منسِّقاً ومشرفاً على القرارات المتخذة كمجموعة (الشكل ٢-٢).

إلّا أن هذا الوصف لأنماط القيادة كاستمرارية خطية غير كافٍ لتوضيح مجموعة البدائل المتنوعة التي يمكن ملاحظتها في الممارسة اليومية. إلى جانب مستوى السيطرة على صنع القرار، يمكن تحديد عدد من خصائص أساليب القيادة، وهذه تشمل مستوى مشاركة مديري المستوى الأعلى في عمليات مجموعات العمل؛ الحد من الإلزام الذي يقوم المديرون بتضمينه في المهام التي يعيِّنونها للموظفين؛ مستوى السيطرة الذي يستخدمه المديرون؛ مدى تكرار مواقف اتخاذهم للقرارات بشكل مستقل؛ وأخيراً، مدى نجاح المدير في تحفيز أولئك الذين يقودهم (Heinen, 1998, p.277).

نمط القيادة التعاوني ←				→ نمط القيادة الاستبدادي		
مجال القرار للمجموعة						القرار للفرد المسؤول
الديموقراطي		التشاركي		الأبوي		الاستبدادي
المجموعة تقرر، في حين يعمل الشخص المسؤول منسقاً في كل الاتجاهات.	تتوصل المجموعة إلى قرار بعد أن يكشف الشخص الذي يتحمل المسؤولية المشكلة ويحدّد الحدود التي يمكن ضمنها اتخاذ القرارات.	يطرح المسؤول المشكلة، وبعد استطلاع الحلول المتفق عليها بعملية مداولة مشتركة، يقرر لصالح الحل الذي يراه الأفضل بالنسبة إليه.	يُعلم المسؤول الموظفين في مواقع أدنى بنواياه لكنه يتيح لهم إبداء آرائهم قبل الوصول إلى قرار نهائي.	الرئيس يقرر لكنه يسمح بمناقشة قراراته بهدف ضمان قبولها.	الرئيس يقرر لكنه يحاول إقناع الآخرين بصوابية قراره قبل إعطاء التعليمات.	الرئيس يقرر ويعطي التعليمات.

الشكل ٢-٢ أساليب القيادة (المصدر: Thorman and Achleitner 2001)

٢-١-٣-٣ أساليب القيادة بالذكاء العاطفي:

يوجد عامل آخر يمكن استخدامه للتمييز بين أساليب القيادة ألا وهو الذكاء العاطفي لدى المديرين. حقق دانييل غولمان (Daniel Goleman) نتائج مثيرة حول هذا الموضوع الذي أود مراجعته هنا، إذ إنني أعتقد أنها حديثة جداً فيما يتعلق بموضوع أساليب القيادة. بعد مقابلة أكثر من ٤٠٠ من مديري المستوى الأعلى، حدد غولمان ستة أنماط رئيسة للقيادة. لقد بيّن أيضاً أن المديرين الناجحين لا يقودون بأسلوب معين، لكن لديهم القدرة على التحلي بالمرونة لاستخدام الأساليب المختلفة التي تطالبهم بتنشيط مختلف جوانب ذكائهم العاطفي (Goleman, 2000, p. 27-38).

أول الأساليب الستة: النمط الاستبدادي: وهو نمط غير فعال في معظم الحالات لأنه يضرُّ بمناخ العمل و«يشلّ» الموظفين بشكل فعال. إنهم لا يشعرون بأي مسؤولية، لأنهم ينفذون التعليمات فحسب، ولا يعملون بمبادرة خاصة منهم. لذلك، ينخفض التزامهم باطراد. توجد مع ذلك، حالات تتطلب القرارات السريعة و«تتبع التنفيذ» باستمرار؛ أحد هذه الحالات سيناريو تهديدي حين حدوث استحواذ عنيف على الشركة. في مثل هذه الحالات، قد يكون أسلوب القيادة الاستبدادي خياراً جيداً.

ثانياً: ثمة أسلوب القيادة المرجعية- الموثوقة. «القادة الموثوقون هم أناس ذوو رؤية. إنهم يحفزون الناس بأن يبيّنوا لهم بوضوح كيف يسهم عملهم في تحقيق الرؤية الأوسع للشركة. أولئك الذين يعملون لدى قادة من هذا النوع يعرفون أن لعملهم وزناً، كما يعرفون السبب في ذلك» (Goleman, 2000, p. 30).

يوفر المدير الأطر والأهداف، لكنه لا يحد من حرية الموظفين أو مسؤوليتهم المباشرة. لاحظ أن هذا النمط من القيادة لا يوصى به للقيادة بالتعاون مع فريق مؤلف من عمال ذوي خبرة. قد يبدو القائد مهيمناً جداً، مما قد يقلل من جودة العلاقات بين الزملاء.

في النمط الثالث من القيادة: النمط الارتباطي: يجري التركيز بشكل واضح على أولئك الذين تعمل معهم وعلى مشاعرهم. هنا المهمة الرئيسة للمدير هي تعزيز الوئام والروابط العاطفية القوية. يتلقى الموظفون كثيراً من التقدير والتغذية الراجعة الإيجابية. عيب هذا النمط هو أن مستوى الإنجاز والأداء المتدني يبقى إلى حد كبير بلا تصويب، وليست هناك عملية سريعة لتحسين الأداء أو مساعدة القيادة المتاحة للمديرين. ومع ذلك يجب عليهم تنفيذ النمط الارتباطي إذا كانوا في حاجة إلى توليد الانسجام، وتحسين التواصل، أو تعزيز الروح القتالية لفريقهم.

النمط الرابع في القيادة هو الأسلوب الديمقراطي: الذي يتمتع بعدد من المزايا. باستخدام هذا النمط، يقضي مديرو المستوى الأعلى وقتاً كبيراً في بناء الثقة والاحترام والالتزام مع موظفيهم. مخاطر هذا النمط هي أن مناقشات لا نهاية لها يمكن أن تدخلهم في دوائر مفرغة دون أن تؤدي إلى توافقات متينة، وتالياً قد يؤدي تأجيل القرارات إلى تعارضات. الأسلوب الديمقراطي غير فعال إذا لم يكن المديرون والموظفون مؤهلين أو مطلعين بما فيه الكفاية لاتخاذ القرارات الصحيحة. يولد هذا النمط أفضل النتائج حين وجود حاجة إلى الأفكار والإرشادات الجديدة من الموظفين الآخرين، على سبيل المثال فيما يتعلق بتنفيذ رؤية الشركة.

النوع الخامس من أساليب القيادة: القيادة المعتمدة على الإنجاز: ولا ينصح باستخدامه إلّا بنسبة ضئيلة إلى حد ما. حينما يطبق الزعماء كثيرو الطلبات هذا الأسلوب، قد يحدث بسهولة أن يُسحَق الموظفون من خلال التخطيط المفرط والأهداف غير الواقعية. في الوقت نفسه، يتغير مفهوم المرونة والمسؤولية ليعني مجرد القيام بالمهام الموكلة إلى الموظفين. هذا النمط من القيادة مناسب فحسب للموظفين ذوي الكفاءات والدافعية العالية الذين لا يحتاجون إلى التوجيه أو التنسيق (الشكل٢-٣).

النمط السادس: أسلوب المدرب الشخصي (Coach): ونادراً ما يستخدم، لأنه قد يستهلك كثيراً من الوقت ويأخذ قدراً كبيراً من الطاقة. وفقاً لغولمان (Goleman)، «إنه يهدف في المقام الأول إلى التنمية الشخصية للفرد وحصراً بشكل غير مباشر حين الانتهاء من إنجاز مهام العمل الملموسة. التدريب مع ذلك يحسن النتائج، لأنه يسمح بالحوار المتتالي ويحسن مناخ العمل» (Goleman, 2000, p. 35). يكون التدريب ناجحاً بشكل خاص عندما يكون الموظفون على دراية بنقاط ضعفهم ويريدون تحسين أدائهم. لاحقاً في هذا الكتاب، سنركز بشكل أكبر على الاحتمالات التي يقدمها أسلوب التدريب الشخصي في القيادة.

تشير دراسات غولمان إلى أن نجاح المدير يزداد مع ازدياد عدد أساليب القيادة التي يستطيع الاستفادة منها بشكل فعال. تعتمد فاعلية المدير على الحالة المعينة وأسلوب القيادة الذي يختاره. يعمل مديرو المستوى الأعلى ذوو الكفاءة العالية على مواءمة سلوكهم بشكل صحيح مع الوضع ليس عن طريق التصرف ميكانيكياً، لكن عن طريق الاستجابة بمرونة. ففي غضون دقائق قليلة يميزون أسلوب القيادة الذي سيكون له التأثير الأكبر في الآخرين في موقف معين، ويكيّفون أسلوبهم وفقاً لذلك للحصول على

النتائج الأمثل. في المقابل، يعطي المديرون غير الناجحين الانطباع بأنهم يتبعون مقاربة «افعل ما أفعله وحسب».

الأنماط الرئيسة للقيادة	التسلطي	الموثوق - المرجعي	الارتباطي	الديموقراطي	المعتمد على الإنجاز	التدريب الشخصي
الطريقة الخاصة لأسلوب القيادة	يتوقع أن يجري تنفيذ الأوامر على الفور.	يحفز الناس لتحقيق رؤية.	خلق شعور من الانسجام والروابط العاطفية.	الوصول إلى الإجماع من خلال إجراءات تشاركية.	معايير عالية من الإنجاز.	يهيئ الزملاء للمستقبل: «لا ضير في المحاولة».
توصيف موجز لخصائص الأسلوب.	«افعل ما أقوله لك».	«رافقني».	«المهم هو الناس».	«ما رأيك في هذا؟».	«افعل الأشياء التي أفعلها على الفور».	تشجع الآخرين، التعاطف، النمط السلوكي الناقد للذات.
المهارات الأساسية المتعلقة بالذكاء العاطفي	الحماس للعمل، الدافع، ضبط النفس.	الثقة بالنفس، التعاطف، محفز للتغيير.	التعاطف، القدرة على خلق علاقات إيجابية والتواصل بشكل جيد.	التعاون، تحمل المسؤولية عن فرق العمل، مهارات التواصل.	الاجتهاد، الاعتماد على النجاح، الطاقة.	مساندة زميل، تطوير أدائه أو تأسيس نقاط قوة طويلة الأمد.

الحالات التي يعمل بها هذا الأسلوب بالشكل الأفضل	في أثناء أزمة لتنفيذ انعطاف كبير أو مع الموظفين أصحاب المشكلات.	في الحالات التي تستوجب رؤية جديدة أو عندما تكون ثمة حاجة إلى اتجاه واضح.	إعادة إيجاد التوافق ضمن فريق العمل وتحفيز الناس الذين يتعرضون للضغط.	الحصول على الالتزام والإجماع وجلب الإسهامات من الزملاء ذوي القيمة.	في أي مناسبة يتوجب فيها على الفريق عالي الدافعية والكفاءة أن يأتي بنتائج سريعة.	
التأثير العام في الجو	سلبي.	الأوضح، إيجابي.	إيجابي.	إيجابي.	سلبي.	إيجابي.

الشكل ٢-٣ عرض شامل لأساليب القيادة الستة (المصدر: Gomleman, 2000)

٢-١-٣-٤ مقاربات أنماط «القيادة بـ»:

نماذجٌ كثيرة من نمط «القيادة بـ» توفر أيضاً نظرات معمقة قيمة حول كيفية ممارسة المديرين بالقيادة، على الرغم من أنهم يفعلون ذلك من منظور مختلف: إنها لا تركز على نمط أو أسلوب المديرين بل على الطرائق والأساليب المستخدمة. بما أن هنالك كثيراً من مفاهيم الإدارة، وهذا العدد لا يزال يرتفع، فسأطرح المفاهيم الرئيسة الأربعة الأهم. أما الأشكال الأخرى فهي امتدادات أو مشتقات من المفاهيم الأربعة تلك:

أولاً: في مهام اتخاذ القرار في بيئة **الإدارة بالتفويض** يجري تفويض المسؤوليات والسلطات قدر الإمكان في كلِّ مستويات البنية الهرمية. تقتصر

مسؤولية المدير على توفير الإشراف. تطور هذا المبدأ في الإدارة بشكل طبيعي من التقسيم التدريجي للعمل في المجتمع الحديث. انتشر هذا في ألمانيا منذ عام ١٩٦٢ عندما طوّر راينهارد هوهن «Reinhard Höhn» أنموذج هرتسبرغ. راينهارد هوهن أستاذ مادة القانون الحكومي والإداري في جامعات هايدلبرغ وبرلين ومؤسس أكاديمية مديري المؤسسات Führungskräfte Die Akademie für عام ١٩٥٦ في مدينة Bad Harzburg عرّف الفهم الألماني للقيادة في الإدارة في ألمانيا بهذا الأنموذج بشكل مبدئي في الستينيات من القرن العشرين، لكنه استمر بذلك في السبعينيات حتى منتصف الثمانينيات. يزود هذا الأنموذج الشركات بطائرق فعالة لتنظيم ومراقبة العمليات البيروقراطية من خلال إيجاد تسلسلات عملياتية في الأعمال اليومية. يقدم أنموذج هاربوغ Harburger Model معرفة دقيقة للمديرين حول كيفية القيادة بتفويض المسؤولية للموظفين ومواقعهم الوظيفية. كما يتضمن الأنموذج إرشادات عن كيفية قيادة ومراقبة التقدم والاتفاق على الأهداف، ومناقشات الموظفين... إلخ. مع ذلك، وكما في كل النماذج، كان ذلك تصويراً مثالياً للسلوك البشري. ونظراً لعدم قدرة هذا الأنموذج على التكيف مع الطبيعة المعقدة لهذا السلوك أصبحت النظرة إليه أنه أقل صلة (Höhn, 1980).

مفهوم الإدارة الثاني الذي يستحق الذكر هنا هو **«الإدارة بالاستثناء»**. إذا انتهجت القيادة هذه المقاربة تتدخل فحسب حين وجود ظروف تستوجب ذلك. وفق هذا النحو، يعمل الموظفون من تلقاء أنفسهم وبشكل مستقل من حيث المسؤولية، ما لم يجرِ تجاوز حدود معينة أو حصول أحداث لا يمكن التنبؤ بها تتطلب تدخل الإدارة.

المفهوم الرئيس الثالث: **الإدارة بالأهداف:** يشير إلى ما يأتي: يعمل المديرون والموظفون معاً للاتفاق على الأهداف لجميع المستويات داخل البنية الهرمية. وعلى الرغم من ذلك، لا توجد قواعد محددة لتحقيق الأهداف. يعمد الشخص المسؤول عن المهمة المعينة إلى تحديد القواعد والموارد التي ستستخدم. هذا المفهوم، الذي يقوم على تقسيم العمل وتفويض المسؤولية، طُوِّر بوساطة دروكر وما يزال صالحاً حتى اليوم ويتمتع بنجاح كبير.

أخيراً، تشير **الإدارة بوساطة النظم** إلى طريقة القيادة التي تهدف إلى دمج جميع النظم الفرعية داخل الشركة باستخدام أنظمة الحاسوب التي تعالج المعلومات، والتخطيط والتحكم لتحسين عمليات القيادة والإنتاج.

بصرف النظر عن هذه المدارس الكلاسيكية، يوجد كثير من مدارس فكرية أخرى بطريقة «الإدارة بـ»، مثل: الإدارة بالنتائج، الإدارة بالحافز، والإدارة عن طريق المشاركة.

غالباً ما تكون هذه المبادئ هدف النكات التي تؤدي إلى أساليب قيادة خيالية ساحرة. بعض الأمثلة وتشمل «الإدارة باستخدام طائرة هليكوبتر»، التي ينقض فيها المديرون انقضاضاً، ويثيرون غباراً كثيراً، ثم يطيرون مرة أخرى. أو هناك «الإدارة بثمار الفطر»، إذ يجري فيها الإبقاء على الموظفين في الظلام، وبين الحين والآخر يأتي شخص ما لتغطيتها بكمية من الأسمدة، وحالما يرفع أحدهم رأسه، يُقطع على الفور.

الإدارة بهدوء:

بعكس تيار نهر التسرع في اتجاهات القيادة، وضد التشريح العلمي لظاهرة القيادة، قدّم أستاذ الجامعة والمؤلف ذو المؤلفات الأكثر مبيعاً هنري

مينتسبرغ Henry Mintzberg فرضيته الجديدة بالملاحظة بأن «الإدارة تسبح بهدوء». الفكرة المركزية في عمله هي الاعتقاد أن الناس هم في المرتبة الأولى من الأهمية وليس قيمة مالكي الأسهم، ويهدف منهجه إلى تقديم بديل لما وصفه بدقة أنه «الإدارة عن طريق النباح في كل مكان».

يرى مينتسبرغ أن المديرين يستفيدون من الصفات المجربة والمثبتة كالحس المألوف والمسؤولية المجتمعية أكثر من استفادتهم من كنز المواهب الجديدة التي نملأ الدنيا صراخاً تسويقاً لها. يصف مصطلح «الإدارة بهدوء» الأسلوب الهادئ الثابت غير اللافت للأنظار الذي يحافظ باستمرار على الشركة على (أو يعيدها إلى) المسار الصحيح، مما يسمح لها بالبقاء قوية ومستقرة حتى في أوقات الأزمات. تقول هذه المقاربة إن للمديرين وظيفة حمائية تتمثل بمنع حدوث المشكلات بدلاً من حلها.

يرى مينتسبرغ حاجة المديرين الملحة إلى تحرير أنفسهم «من كل الضجيج الدائر حول تقنيات الإدارة والرجال العظماء، والانتقال إلى فهم أعمق. نحتاج إلى مديرين أكثر تفكيراً، منخرطين بشكل أكبر في العمليات والإجراءات» (Mintzberg, 1999). إنه يشعر أن متطلبات القيادة الجيدة واحتياجات الموظفين والعملاء ومصالحهم الأساسية غير محدودة بوقت.

أنا أرى هذ المقاربة رائدة وفعالة على حد سواء. ففي الشركات وندوات القيادة على حد سواء، ثمة كثير من الكلام الرنان، وكثير من الاستعراضات، وأيضاً كثير من الطاقة المحمومة. على الرغم من ذلك تبقى المعرفة، والتفكير الهادئ والخدمة المتفانية لخير قضية عامة هي ما نحتاجه. بالنسبة إلي تعني القيادة الخدمة أيضاً ، والتواضع، والقدرة على التراجع في

المواقف التي يعرف فيها الموظفون أكثر منك. يجب أن يتعلم المسؤولون التنفيذيون الاستماع إلى غرائزهم من أجل الشعور بأمزجة الآخرين، والتعاطف ورؤية الصورة الأكبر، بدلاً من انتظار دخولهم الكبير.

العقليات الإدارية الخمس:

بناء على هذه الرغبة في التقليل من حالة «أسمع جعجعة ولا أرى طحيناً» وزيادة السلوك المدروس، وبناءً على خبرته العملية الخاصة بالعمل مع المديرين، عمل هنري مينتسبرغ على تطوير مفهوم العقليات الإدارية الخمس (Gosling and Mintzberg, 2004, p. 46-59). نقطة الانطلاق لهذه المقاربة هي الفرضية الآتية: أعمال المديرين اليومية غالباً ما تكون معقدة ومربكة. كي يجدوا طريقهم ويتغلّبوا على المطالب المتزايدة المفروضة عليهم، يجب عليهم إتقان خمس طرائق مختلفة للنظر إلى المشكلات – أو العقليات – ويكونوا قادرين على الجمع بينها لتكوين «الصورة الكبيرة». ليس هدف مينتسبرغ أن يعظ قائلاً بوجود طريقة «واحدة حقيقية» في التعامل مع المشكلات؛ بدلاً من ذلك، يوصي بأن يوجهوا تفكيرهم نحو خمس نقاط أساسية: التحليل، العمل، التفكير البَعدي (أو التأمل)، التعاون والتصرف كبشر دنيويين.

توفر هذه الجوانب مجتمعة إطاراً يفتح منظورات جديدة ويسمح للمديرين بتفسير العالم من حولهم (داخل الشركة وخارجها) بشكل أفضل. كل عقلية لها تركيزها أو هدفها. تتعامل العقلية المتأملة مع إدارة الأنا الخاصة بك. والعقلية التحليلية تدرس إدارة المنظمات. تعتمد العقلية التعاونية على إدارة العلاقات، أما العقلية الدنيوية فتعمل على إدارة السياقات، وعقلية العمل على إدارة التغييرات.

١ - العقلية المتأملة:

يحضر صناع القرار اليوم الندوات وحلقات البحث بأعداد كبيرة، وتغلب على أجواء هذه الندوات ما يشبه أجواء عطلة مغامرات أو معسكر تدريب على البقاء على قيد الحياة. يقول مينتسبرغ أن لا حاجة للمديرين إلى هذا النوع من الجو ليتطوروا. وبالمثل ما من حاجة إلى دورة «الأغرار» لأن دورات الأغرار تعلم الناس المشية العسكرية والطاعة فحسب: توقَّف، خذ نفساً وتأمل.

يمكن للأحداث أن تصبح خبرة فحسب إذا تمت معالجتها والتأمل فيها بحسب شرح مينتسبرغ. إذا لم يجرِ فهم المعنى الحقيقي، يصبح المديرون أناساً قصيري النظر، بلا فكر. تحتاج الشركات إلى موظفين ومديرين يتمتعون بمجال رؤية أوسع. الفعل اللاتيني Reflectere يعني حرفياً «يلتفت إلى الوراء». يجب أن يركز اهتمامنا أولاً على الداخل، ثم الخارج بعد الداخل حصراً. يجب على المديرين النظر إلى الداخل والخلف، من أجل الحصول على المنظور اللازم للتركيز على الأمام. لا تأتي الرؤية من العدم، لكن هي نتاج الخبرات الماضية التي جمعها وتأمل فيها صاحبها.

٢ - العقلية التحليلية:

لا يمكن أن توجد منظمة دون تحليل، لأن الهيكل التنظيمي تحليلي بطبيعته. يسمح لنا التحليل بتفكيك الظواهر المعقدة إلى أجزائها الفردية. الهدف من التفكير التحليلي هو تحديد جوانب مهمة في الهياكل واستبعاد الجوانب غير المهمة. ليس الغرض تبسيط القرارات المعقدة ولكن الحفاظ على التعقيد دون فقدان القدرة على التصرف.

وفقاً لمينتسبرغ: يجري في مؤسساتنا تحليل كثير من الأمور باستخدام الأساليب المغلوطة. على سبيل المثال، قد تنهمك مديرة التسويق في تحديد مجموعة الأسواق المحتملة إلى درجة تفوِّت على نفسها - بسبب انشغالها - فرصة مبيعات. يجب على المديرين الخروج من هذا التفسير الضيق والنظر أبعد من الأرقام متسائلين ومنقبين في ما يتجاوز حدود التحليل التقليدي.

٣- العقلية الدنيوية:

يوحي الاتجاه نحو العولمة بتوحيد مقاييس الأعمال على المستوى الدولي. بالفحص الدقيق، هذا الأمر بعيد جداً عن الرتابة، وفي الواقع يتكون من كثير من العوالم الفردية المختلفة. يوصي مينتسبرغ بأن يكون المديرون مطلعين على الساحة العالمية ويكتسبون المعرفة النظرية والعملية عن المجتمعات في جميع أنحاء العالم. الأنشطة العالمية ليست شرطاً مسبقاً للعقلية الدنيوية، والمشروع العالمي أو الوظيفة مع لاعب عالمي واحد لا تنشئ مثل هذه العقلية تلقائياً. يجب على المديرين ترك مكاتبهم وقضاء بعض الوقت في أماكن تصنيع المنتجات، وحيث يجري تقديم الخدمات للعملاء واستقطاب الموظفين. يجب عليهم تعرُّف البيئات والعادات والثقافات الأخرى كي يفهموا عالمهم بشكل أفضل. باعتماد العقلية الدنيوية، يشجع مينتسبرغ المديرين على البحث باستمرار في الثقافات المختلفة من أجل العودة إلى وطنهم ودمج المعرفة المكتسبة. بهذه الطريقة، يمكن للعالم الآخر أن يصبح مرآة لعالم المدير الخاص. تعمل هذه العقلية أيضاً على وضع العقلية المتأملة، التي تدور حول المدير وعالمه، في السياق الصحيح.

٤ - العقلية التعاونية

يشعر مينتسبرغ أن المديرين الغربيين غالباً يكون لديهم منظور محدود. في كثير جداً من الأحيان، يرى هؤلاء المديرون الموظفين كممثلين مستقلين، أو كأصول يمكن نقلها وإعادة توزيعها حسب الحاجة. وعلى الرغم من ذلك، يجب أن يكون الهدف هو إدارة العلاقات بين الناس - في فرق ومشاريع، داخل وبين الإدارات، وفي التحالفات الخارجية، بدلاً من إدارة الأفراد.

لذلك، فالعقلية التعاونية تدعو إلى الانفصال عن الأسلوب البطولي في الإدارة وتنفيذ أسلوب أكثر ودية. المديرون الذين يمارسون هذا النمط يقضون وقتاً أطول في الاستماع منه في الحديث؛ يتفاعلون مع الموظفين ولا يبقون معزولين في أدوار كل منهم. المدير التعاوني هو شخص من الداخل، أي تراه ينخرط في العمل ويدير بأسلوب كلّي. ينخرط المدير، لكنه لا يجعل نفسه (أو لا تجعل نفسها) مركز الاهتمام.

تنفيذ العقلية التعاونية يعني نقل المسؤولية والمبادرة إلى الموظفين، ويعني أن الموظفين يستعيدون السلطة على أنفسهم وعلى عملهم. يتصور مينتسبرغ وظيفة المديرين، في أنهم يسهمون في تقديم البنى لخلق الظروف والمواقف اللازمة لإتمام المهام، لكن لا يفعلون كل شيء بأنفسهم. في اليابان هذا النمط من القيادة يشار إليه باسم «القيادة في الخلفية»؛ ويسميها مينتسبرغ «الإدارة بهدوء».

٥ - عقلية العمل

يقارن مينتسبرغ المؤسسة بعربة تجرها الخيول البرية. تمثل هذه الخيول عواطف وطموحات ودوافع الناس في الشركة. تتطلب المحافظة على المسار كثيراً من المهارة، كتغيير الاتجاه مثلاً. العقلية المتجهة بالعمل تعني أن المدير

لا يسابق الخيول بمسار متعرج بمساعدة سوط؛ بدلاً من ذلك يطور إحساساً بالتضاريس والمسافة القادمة. يجب أن يعرف المدير كيفية إيصال الفريق عبر التضاريس مع الحفاظ على المسار الصحيح.

القيادة تتطلب العمل. لكن دون تفكير جيد في الإجراءات التي يتعين اتخاذها، قد يكون العمل خطراً. ينبغي تجنب الإصرار على العمل على حساب التأمل من وجهة نظر مينتسبرغ. علاوة على ذلك، السعي من أجل التغيير المستمر ليس فعالاً على المدى الطويل. كما يقول مينتسبرغ، عقلية العمل تتطلب التواضع، لأنه على المدى الطويل يجري تقييم الشركة حسب عدد المنتجات التي تبيعها، وليس بعدد التغييرات التي مرت بها.

يشير مينتسبرغ إلى بيئة التغيير المستمر بوصفها فوضى. لا يمكن تنفيذ التغييرات بنجاح دون استمرارية وهيكلية. عقلية العمل تدرس بعناية ما يجب أن يتغير، وتتأكد من أن كل شيء آخر ما يزال على حاله. الهدف ليس هو التغيير من أجل التغيير بل لنكون جاهزين، فضوليين، متيقظين ومتشوقين لاكتساب خبرات جديدة. في الفصل الثالث سيُراجع هذا الموضوع بمزيد من التفاصيل. في الوقت الحالي، اسمحوا لي أن أقول إنهُ في رأيي، القيادة تعني إدارة التغييرات من ناحية، وتوفير التوجيه والشعور بالأمان من جهة أخرى.

هذه العقليات الخمس ليست فئات محددة بوضوح؛ حدودها مرنة. كما يصفها مينتسبرغ، المدير هو الحائك الذي ينسج معاً الخيوط من العقليات المختلفة. حينما يتعاون مديرو الشركة بعضهم مع بعض بطريقة تحليلية ودنيوية، مازجين أفعالهم معاً بعد التأمل فيها، يكون قد جرى توفير الأساس لمنظمة ناجحة. «الشركات الناجحة تنتج نتائج مقنعة من العقليات المتشابكة التي يتمتع بها مديروها» (Gosling and Mintzberg 2004, p. 59).

٢-١-٣-٥ اللا أسلوب

وفقاً للبيانات حديثة العهد، غالبية المديرين الألمان (٦٤ %) يستفيدون من الأسلوب التعاوني في القيادة. ٩% فحسب يقودون بأسلوب استبدادي، أي من دون إدخال أو دمج الموظفين في عملية صنع القرار. وعلى الرغم من ذلك، فالاستطلاعات تكشف أيضاً أن ٣٨ % فحسب من الموظفين لديهم دور يتضمن التفاعل مع المديرين، وهذا يوضح تماماً حدود التعاون في الواقع الممارس (Allgemeine Zeitung, August 18, 2003 Frankfurt).

لمراجعة هذا القسم بشكل موجز، دعونا نرجع إلى بيتر دروكر، الذي أكد معنى العلاقات داخل الدور القيادي وضرورة تشجيع العلاقات كأولوية. الخبرة المتراكمة بمعنى امتلاك مهارات القيادة وحدها ليست كافية إذا كان المدير يفتقر إلى القدرة على أخذ الطبيعة البشرية لنفسه وللموظفين في الحسبان. «ومع ذلك، إذا كان القائد يفتقر إلى الشخصية والنزاهة فالخبرة والنجاح لن ينقذاه. غياب شخصية القائد يفسد الناس، وهم أثمن عامل من عوامل الإنتاج في أي مؤسسة. إنه يفسد روح الشركة، ويفسد معها أداءها» (Drucker 1956, p. 198).

(مالك)، بدوره، يعتقد أن تأثير القائد يجب ألا يؤخذ في الحسبان. القيادة الجيدة ليست مجرد مسألة مهارة. ثمة معسكر متنام من المنظرين والممارسين الذين أصبحوا يدركون أن شخصية القائد، وسماته الشخصية، وطريقة تفكيره وشعوره، وقراراته أمور حاسمة للوصول إلى القيادة الفعالة.

٢-٢ القائد:

تعتمد القيادة الجيدة بشكل كبير على شخصية القائد.

غالبية النظريات والمقاربات التي تحدد القيادة الجيدة تعتمد –بعضها أكثر وبعضها الآخر أقل - على شخصية القائد. وفقاً لهذه المفاهيم، سمات الشخصية وخصائصها، والشخصية الآسرة (الكاريزما) والتفكير والسلوك، والأهداف والقرارات، كلها أمور حساسة وحاسمة لطبيعة ونجاح القيادة. هذه الجوانب تشكل مجموعة فرعية واحدة من أساليب القيادة القائمة على الشخصية. المجموعة الفرعية الأخرى تركز على شخصية الموظف وتأثيره في عملية القيادة، التي سوف نعود إليها في وقت لاحق.

٢-٢-١ سمات الشخصية:

إما أنك قائد أو لا: هذا هو باختصار موقف المقاربات التي تعتمد السمات الشخصية. لا يمكن تعلم أو اكتساب القيادة، إلّا في ما يتعلق ببعض الأساليب أو بعض المعارف في إدارة الأعمال. هنا، يعارض أنصار المقاربات المعتمدة على السمات الشخصية أصحاب الرأي بأن القيادة هي شيء يمكن تعليمه لأي كان، معتقدين أن كل من كانت لديه سمات شخصية معينة كالالتزام والحس بالمسؤولية، والذكاء والتمييز، والقدرة على التكيف ومهارات التعامل مع الآخرين، والحزم والشعور بالمتعة حين التصرف والمبادرة، والشخصية المؤثرة يمكن أن يصبح قائداً.

الاهتمام بدور الشخصية في القيادة قديم قدم التاريخ نفسه؛ لقد ركز التاريخ منذ الأزل على القادة البارزين وصناع القرار والحكام. على الرغم من ذلك فالصعوبة حين تطبيق مفاهيم القيادة في عالم الأعمال ذات شقين: أولاً: قد تكون للسمة الشخصية الأساسية نفسها أسماء مختلفة وفقاً لاختلاف من يسميها. ثانياً: تقييم خصائص الآخرين هو دائماً أمر شخصي. لذلك فإنَّ

اختصار القيادة الجيدة بالخصائص الرئيسة هو في كثير من الأحيان رأي قصير النظر، ميال إلى البساطة في نهاية المطاف.

أجرت مجلة Time ومحطة CNN مؤخراً دراسة تحليلية لأكثر قادة الأعمال تأثيراً في العالم. بين الـ (٢٥) الأعلى في القائمة كان (١١) أمريكياً و(٤) منهم نساء. (٢) فحسب من الـ (٢٥) الأعلى كانوا ألماناً: فولفغانغ بيرنارد Wolfgang Bernhard (من شركة فولكسفاغن، سابقاً ديملر كرايسلر Daimler-Chrysler) وغونتر تيلين Gunter Thielen من شركة (Bertelsmann). كان تصنيفهما في قائمة «مضاعفي الأرباح»، أما بقية التصنيفات فمنها «المجددون»، و«أصحاب الضربات الثقيلة». كل المديرين في الدراسة هم ممن وضعوا معايير عالمية للقيادة. أكثر المديرين تأثيراً بحسب الدراسة كان جيفري إيمليت Jeffrey Immlet رئيس مجلس إدارة شركة جينيرال إليكتريك (انظر www. t- online - business.de 4, 14, December 200). تنوع هؤلاء القادة يبين بوضوح ودقة حقيقة أن السمات الشخصية المحتملة لهؤلاء المديرين قد تكون اعتباطية ولا نهاية لها.

٢-٢-٢ القيادة الكاريزماتية (بالشخصية المؤثرة):

سمة واحدة تظهر باستمرار عبر التاريخ فيما يتعلق بشخصية القائد هي (الكاريزما). في بداية القرن العشرين، ركز عمل ماكس فيبر (Max Weber) الاجتماعي بشكل مكثف على ظاهرة القيادة الكاريزماتية. ميز فيبر بين ثلاثة أنواع من القيادة: العقلانية والتقليدية والكاريزماتية، وجميعها ذات صلة ببحثنا عن أساس القيادة الجيدة.

أصل مصطلح «الكاريزما» من اليونانية ويعني «نعمة الجمال». وفقاً لفيبر، الكاريزما هي نوع من السحر، وصفة خارقة للطبيعة ونادرة بحيث تشع في المنظمة بكاملها إذا امتلكها القائد. لقد ميز دارسو الشخصيات المؤثرة (الكاريزماتية) أن الموظفين لدى قادة كهؤلاء يصبحون مخلصين للغاية ويجدون صعوبة في الانفصال عن قادتهم. بحسب وصف فيبر، يجب على القادة الكاريزماتيين التفكير في رفاهية من يقودونهم على المدى الطويل، وفي الوقت نفسه إنشاء نظام وتوجه جديد داخل الساحة التي يعملون فيها. لا تركز الكاريزما بحد ذاتها، فعلياً على الفوائد الاقتصادية (Weber, 1972, p. 140 ff).

كل من سبق له أن التقى شخصاً مؤثراً شعر بهذه الطاقة العصيّة على الوصف. على الرغم من ذلك سنسعى إلى وصف الكاريزما بوضوح أكثر: القادة الكاريزماتيون يقودون الناس بشكل مقنع بطريقة يشتق منها موظفوهم إحساساً بأن لعملهم جدارة وأهمية، ويشعرون بجودة متزايدة لحيواتهم من ذلك العمل. هؤلاء القادة قدوات يحذو الآخرون حذوهم ويقلدونهم. يلهم المديرون المؤثرون موظفيهم ليسيروا خلف دوافع وأهداف أعلى طموحاً. إنهم يثقون بموظفيهم الذين يقودونهم ويظهرون لهم تقديرهم. وبذلك يعززون مشاعر قيمة واعتزاز الموظف وثقته بنفسه، وهذا بدوره يقوي حافزهم.

حتى الآن هذا يبدو مثالياً. إلا أن القيادة الكاريزماتية لها جانب معتم. حينما تنقلب الكاريزما إلى شيء سلبي، يطلق على هؤلاء القادة تسمية المتعصبين. إنها تعزز الطاعة العمياء، والاتكالية، والأنانية. هؤلاء القادة يظهرون الغطرسة والتعسف، ويسيئون استخدام السلطة، ويبالغون في تقدير قدراتهم، ويصبحون نرجسيين. في المجتمع الديمقراطي الحديث

والاقتصاديات الحديثة يمكن أن يكون ذلك قاتلاً، لأن الاتكالية المشفوعة بالسلطة تؤدي إلى كثير من التحكم وقليل قليل من الأداء؛ لا يمكن استدامة سلطة المتعصبين على المدى الطويل. وعلى الرغم من ذلك، في أوقات الأزمات تبرز الحاجة إلى قادة أقوياء، إذ يبحث الناس عن قادة يبدون قادرين على حل أي مشكلة. يوافق **مانفريد كيتس دي فريس** أيضاً على أن الكاريزما هي كذلك سمة مهمة للمدير الجيد، لكنه يحتاج إلى مكون ثانٍ. «يؤدي المديرون دورين، الكاريزمي والمعماري. بالكاريزما ينتجون رؤية مستقبل أفضل، ويلهمون ويمكنون موظفيهم. أما في دور المهندس المعماري فهم يهتمون بهيكل المنظمة وآليات السيطرة ونظم الاعتراف» (Kets de Vries 2002, p. 223). الجاذبية (الكاريزما) وحدها لا تكفي؛ فالسلطة لتنفيذ التغيير بشكل ملموس هي أيضاً ضرورية.

لم يؤمن بيتر دروكر أن الكاريزما والقيادة الجيدة، بالضرورة، تسيران يداً بيد. إذا كان لدى مدير ما شخصية كاريزماتية وكان قائداً جيداً في الوقت نفسه، فهذا مثالي. إلا أن الواحدة منهما لا تأتي تلقائياً مع الأخرى. في كتاباته، استذكر دروكر ثلاثاً من أشهر الشخصيات الكاريزماتية الشهيرة في القرن الماضي: ستالين وهتلر وماو، لم يكن أي منهم يتميز بأسلوب مثالي في القيادة. في القرن الماضي، شهد العالم أيضاً، بشكل غير عادي، قادة فعالين: دوايت آيزنهاور، وجورج مارس، وهاري ترومان، الذين امتلكوا من الكاريزما «القدر الذي لدى سمك الماكريل منها»، بحسب ملاحظة دروكر الجافة. وأشار أيضاً إلى أن كونراد أديناور، أبراهام لنكولن، ووينستون تشرشل لم يكونوا ذوي شخصيات كاريزماتية بشكل خاص. وعلى الرغم من ذلك، كانت لجون كينيدي كاريزما تتجاوز تقريباً ما كان منها لدى كل

رئيس أمريكي آخر. وفقاً لدروكر، يمكن للكاريزما في الواقع أن تكون ضارة في بعض الأحيان لأنها قد تؤدي إلى الإصابة بـ«وهم العصمة»، وتقلل المرونة، في حين أن كليهما يقلل من القدرة على التغيّر (انظر Drucker 1967).

ما كنت لأبلغ ما بلغه دروكر، فأنا أعرف كثيراً من المديرين الكاريزماتيين. يمكننا أن نفترض باطمئنان أن الكاريزما مهمة جداً لكنها ليست ضرورية ولا كافية لنجاح المديرين. إلّا أنها تستطيع تسهيل القيادة في سياقات وحالات معينة إذا اقترنت باهتمام أصيل بالآخرين، دون أن ينصب اهتمامها على الترويج للنفس. تستطيع الكاريزما حينما تستعمل بالصورة الملائمة أن تشعل جذوة الحماس، وتحافظ على التركيز على النواحي الإيجابية وتزيد من القدرة الإنتاجية.

٢-٢-٣ المهارات:

صاغ مانفريد كيتس دي فريس دليلاً تفاعلياً جديداً يمثّل نوعاً ما للصفات الشخصية الأساسية للمديرين. يفترض منظوره أن الأسلوب الفردي في القيادة يتكون من «حوار داخلي» للحاجات والمدركات المركزية للفرد، ومهاراته. يمتلك المديرون الناجحون مهارات تصنف في ثلاثة أبواب رئيسة: الأول يتضمن المهارات الشخصية كالتوجه نحو النجاح، توكيد النفس، والطاقة والكفاءة. الباب الثاني يتألف من المهارات الاجتماعية كالتأثير، والوعي السياسي والتعاطف. الباب الثالث هو موطن المهارات الإدراكية كالتفكير المفاهيمي، والقدرات التحليلية، والقدرة الكبيرة على رؤية الصورة.

بالنسبة إلى كيتس دي فريس الصفات الآتية لا غنى عنها للقادة:

المباشرة: يجب على المدير أنيكون مدير نفسه وأن يعرف كيف يحقق أهدافه. هؤلاء القادة مهيمنون، نشطون ويقدرون التميز إلى

أقصى حد. لديهم القدرة على تحريك الآخرين لعدم الخوف من المخاطرة أو تجربة شيء جديد.

التقبل: القائد الجيد منفتح دائماً على الأفكار والخبرات الجديدة.

القدرة على التوافق: إن القادة الفعالين هم أشخاص طيبون ولطفاء ومتعاونون في علاقاتهم الشخصية، مرنون وودودون. هم لاعبو فريق جيدون ويمكن أن يروا الجانب الجيد في كل حالة.

الموثوقية: القائد الجيد هو شخص يمكنك الاعتماد عليه. لديه ضمير ويفي بما تعهَّد أو وعد به.

الذكاء التحليلي: يمتلك معظم المديرين الجيدين قدرة تحليلية تفوق الذكاء المتوسط ويستطيعون التفكير إستراتيجياً.

الذكاء العاطفي: يمكن للمديرين الناجحين التحكم في عواطفهم وتفسير الآخرين وفهمهم بشكل صحيح. يمكنهم تقييم واقعهم ونقاط القوة والضعف وهم مستقرون عاطفياً. إنهم ينشئون العلاقات ويحافظون عليها بسهولة. (انظر de Vries 2004, p. 189 ff).

إضافةً إلى عمل كيتس دي فريس أود أن أضيف بعض الخصال التي لا تنحصر في زمان من وجهة نظري: الاهتمام بالتفاصيل، الإصرار والمثابرة، الثبات، الاحترام، الانضباط، التواضع والحس بالمسؤولية. هذه الصفات ليست خاضعة للتوجهات والميول في أساليب القيادة. إنها صحيحة اليوم بالقدر نفسه الذي كانت عليه قبل مئة عام، على الرغم من أنها قد تتطلب تعاريف أحدث قليلاً، لأن الوقت وبيئات العمل تتغير بطبيعتها.

ادَّعى المدير التنفيذي السابق لشركة نسله هيلموت ماوشر ذات مرة أنه ينبغي للمديرين، العناية بتعزيز الصفات كالحس بالمسؤولية والموثوقية، والتفكير بعيد المدى. يبدو أنه كان في ألمانيا ولا يزال فقداناً واسعاً للثقة بالنخبة السياسية والاقتصادية. هذه الفكرة تؤيدها نتائج استطلاع أجراه معهد إمنيد Emnid Institute لمصلحة المنتدى الاقتصادي العالمي، بينت أن **٧٠%** من الألمان الذين جرى أخذ آرائهم يعتقدون أن إدارة شركتهم كانت غير صادقة، وهي الصورة الأكثر سلبية عن المديرين في أوروبا الغربية. إن عدم ثقة العموم بالمديرين في ألمانيا تُشاهَد بالقدر نفسه والسوء نفسه في الدول النامية كأبيانيا وكوستاريكا. في فرنسا كانت هذه العاطفة لدى **٢٢%** فحسب، و **٤٢%** في بريطانيا، وفي الولايات المتحدة الأمريكية **٣٧%** **(**انظر Die Welt, November 19, 2004, الشكل **٢-٤)**



(الشكل ٢-٤) عدم الثقة بالمديرين التنفيذيين بحسب البلد / المنطقة

(المصدر: استطلاع EMNID في Die Welt, November 19, 2004)

٢-٢-٤ الممارسات:

نقطة البداية هنا هي التسليم بأن ممارسات المديرين تحدد أسلوبهم في القيادة، وعلاقاتهم مع الزملاء والمرؤوسين، وتأثيرهم في الآخرين. في المقابل، تتشكل ممارساتهم أيضاً من خلال ثقافة الشركة التي لديهم. في المؤسسة، يجري تعيين مواقع وأدوار معينة للمديرين. وتالياً يعتمد النجاح على مدى تلبية التوقعات، والعوامل التي تعمل ضد المديرين، وإلى أي مدى يتوافق الدور المعين مع تصورات المديرين لذواتهم. تعدُّ المناصب قيادية عندما تقوم بسد فراغ في النظام الاجتماعي يتطلب شغله شخص.

٢-٢-٤-١ أداء الأدوار:

يجلب دور القائد معه قائمة معينة من التعليمات الإجرائية ويخلق دوراً معيّناً، لا ينبغي الخلط بينه وشخصية الفرد الذي يؤديه. «الأدوار هي من ناحية أنماط التفسير المعرفي، التي تنطوي على «قراءة» أو فهم الموقف. من ناحية أخرى هي مطالب معيارية» (Neuberger 2002, p. 314). تفيد الأدوار في تنظيم وتبسيط العلاقات الاجتماعية لأنها توصل إلى الناس ما هو متوقع من الآخرين، لكنها أيضاً توصل الصراعات بين الناس والشخصية والدور.

قدم جورج غراين George Graen إسهاماً قيماً لنظرية الأدوار من خلال دراسته لعملية صناعة الأدوار وعملية أخذها في مجموعات العمل. لا يعدّ غراين الأدوار كمشدات الخصر النسائية القاسية التي يتوجب على المديرين أن ينحشروا فيها. بل يرى دور القائد كمنظومة من التوافقات المرنة التي يجري التفاوض عليها بين الرؤساء والمرؤوسين (Graen 1976, pp. 1201-1246).

توضح نظرية الأدوار مقدار اختلاف متطلبات المديرين ومناصبهم وتوافر رؤاهم بشأن العلاقات بين الفرد والمجموعة. لذلك هي مفيدة للممارسات القيادية، ولا سيما فيما يتعلق بتقييمات الموظفين وتحليل القيادة والدورات التدريبية وإنشاء نماذج إستراتيجية.

حالياً، من المتوقع أن يؤدي المديرون دور المدربين لموظفيهم، وغالباً ما يتوقع أيضاً أن يكونوا نشطين في تطوير موظفيهم، لكن يستلزم كل من هذه الأدوار مجموعة كاملة من المتطلبات وهي تحليل تفصيلي يقع خارج نطاق اهتمام هذا العمل.

٢-٢-٤-٢ الأنماط وطرائق تصنيفها

لا يمكن تمييز المديرين بأدوارهم فحسب، بل بسلوكهم القيادي أيضاً. يفرق مايكل ماكوبي Michael Maccoby بين أربعة أنماط إدارية كبرى: الاختصاصي، مقاتل الغابات، رجل أو سيدة الشركة، وصانع اللَّعِب (Maccoby 1977).

الاختصاصي هو شخص عقلاني، اقتصادي هادئ ومتواضع وصادق. أما بالنسبة إلى مقاتل الغابات فالوظيفة هي صراع يدمر الفائزون فيه الخاسرين بحسب الشعار القائل «إما أن تَقتل وإما أن تُقتل». يسرّه أن يخشاه الآخرون ويفكر مثل دارويني اجتماعي. رجل الشركة يعرّف فحسب بوصفه جزءاً من المجتمع الحامي الأكبر. المديرون من هذا الصنف يخضعون للشركة ويجعلون من هم في مواقع السلطة أسوداً عليهم. وفي الوقت نفسه يهتمون كثيراً لمشاعر الناس من حولهم. صانع اللَّعب دائم الحركة والطاقة، تدفعه جهوده إلى إبقاء الأمور في حركة دائمة إلى الأمام. يهتم بالتنفيذ ويؤمن بالنتائج التشغيلية

فحسب، وهو في منافسة دائمة مع الجميع ومع كل شيء، وينتهي به المطاف مستنزَفاً منهاراً.

توجد طريقة تصنيف أخرى أوجدها أستاذ علم النفس في جامعة أوغسبورغ أوزوالد نويبرغر Oswald Nueberger مستنداً إلى استبيانه الذي يصف ممارسات المشرفين، فقد حدد ستة أزواج من أنماط القيادة شديدة التمايز: الزميل الودود مقابل المعاون، اعمل ذلك بمفردك مقابل أن نقوم بذلك معاً، من يقود السيارة مقابل من يقول هيا نذهب، مطبق النظام/ المتحكم مقابل المراقب/ المنسق، الرئيس مقابل الشريك، والحامي مقابل الوسيط (Neuberger 2002, pp. 83 – 409). أشعر أن الأسماء تتحدث عن نفسها ولا تحتاج إلى مزيد من التوضيح. من حيث المبدأ، تجدر الإشارة إلى أن منظور الأنماط هو شكل ممتد من منظور سمات الشخصية، حيث يوجد خلف كل نوع معين من القادة دائماً - بشكل صريح أم لا - مجموعة معينة من السمات.

٢-٢-٤-٣ الأشخاص والمهام:

ميز عالما النفس روبرت س. بليك Robert S. Blake وجين س. موتون Jane S. Mouton بين نوعين أساسيين من سلوك القيادة في ستينيات القرن العشرين. سلوك القيادة المعتمدة على الشخص، يركّز على الأفراد الذين يعيشون ويعملون معاً في الشركة؛ أما السلوك المعتمد على المهام فيهتم بكفاءة الإنتاج فحسب (انظر Blake and Mouton 1980).

ترسم «الشبكة الإدارية» لبليك وموتون البعدين السلوكيين وتصورهما بيانياً على مقياس من تسعة مستويات. النهايات الأربع تحدد نقاط زوايا الشبكة:

- مدير يقلق بشأن الإنتاج فحسب، دون اهتمام بموظفيه.

- مدير يقضي موظفوه وقتاً طويلاً وهم يتحادثون ويحتفلون وينجزون قدراً ضئيلاً من العمل.

- سائقٌ عبدٌ غير إنسانيٌ يركز حصراً على الأداء، ولا يشجع على التواصل الاجتماعي أو يمنعه.

- رئيس ذو شعبية يخلق جواً دافئاً بين الناس، يلهم الآخرين ويتحفز، فيكون الأداء الناتج من موظفيه في أعلى مستوياته. **(الشكل ٢-٥)**



(الشكل ٢-٥) الممارسات القيادية بحسب أنموذج شبكة الإدارة

(Blake and Mouton) المصدر Staehe 1989

إضافة إلى ذلك يقول جيم كوزيس، المحاضر والباحث ورئيس مجلس إدارة شركة توم بيتر في الولايات المتحدة الأمريكية: إن النجاح يعتمد بشكل خاص على نشاطات المديرين. ويوضح خمسة أنماط محددة من الممارسات التي يظهرها المديرون ليسهلوا الأداء بين الموظفين:

- يجب على المديرين تحليل المخرجات بشكل دائم للاستمرار في تحسين العمليات.

- يجب على المديرين طرح رؤية للمستقبل تكون متماسكة وتشاركية وملهمة.

- يجب على المديرين تمكين الآخرين من خلال تعزيز التعاون والتأكيد على نقاط القوة الفردية لدى الآخرين.

- يجب على المديرين أن يتمثلوا قيم ورؤية المنظمة في سلوكهم وتصرفاتهم وأن يكونوا قدوات للآخرين.

- يجب على المديرين تعزيز شعور الموظفين بقيمهم الذاتية من خلال الاعتراف بإسهاماتهم والاحتفاء بأولئك الذين يلتزمون بشغف سعياً إلى تحقيق رفاهية المؤسسة.

- يجب على كل جيل من المديرين إعادة تعريف هذه الأنواع الخمسة من السلوك بناءً على السياق الاقتصادي والاجتماعي والثقافي لكل منها. وعلى الرغم من ذلك، تبقى هذه الأنواع صالحة بمرور الوقت (انظر Kouzes 2002).

باستكشاف عمل بليك وموتون، والمزيد من أعمال كوزيس ومينتسبرغ (انظر القسم ٢-٢-١)، يصبح ما يأتي جلياً: إنه لأمر بالغ الأهمية أن يتصرف المديرون بطريقة واعية اجتماعياً ويتواصلون جيداً مع الآخرين. على هذا النحو، يستحق مفهوم «الذكاء العاطفي» التفكير بعناية.

٢-٢-٥ الذكاء العاطفي:

في مجتمعنا الحديث الديمقراطي الفردي، الذي يتصف فيه المديرون الناجحون بطيف واسع من السمات الشخصية وأساليب القيادة، يبدو أن الجميع متفق على أن المهمة الأعظم على عاتق المديرين هي إدارة العلاقات. لدى المديرين الناجحين درجة عالية من الذكاء العاطفي أو ما يعرف بـ EQ. وضع دانييل غولمان Daniel Goleman مفهوم الذكاء العاطفي في أواسط التسعينيات من القرن العشرين. يدخل المديرون الذين يتمتعون بدرجة عالية من الذكاء العاطفي في تأملات ذاتية، ونراهم متحفزين ولديهم تعاطف ومهارات اجتماعية (انظر Goleman 1999b, pp. 27-36, وانظر أيضاً Goleman 1996, 1999a).

التأمل الذاتي هو القدرة على تعرُّف المرء مشاعره ودوافعه وفهمها مع تعرُّف تأثيراتها في الآخرين. الناس الذين يتأملون في أنفسهم جيداً يعبرون عن أنفسهم بتوكيد وثقة بالنفس، ولديهم صورة واقعية عن أنفسهم، ويكون لديهم عموماً حس بالدعابة عن أنفسهم. بالتفكير الذاتي، يشير غولمان إلى القدرة على إدارة تقلبات المرء بشكل مناسب والامتناع عن التصرف دون النظر في العواقب. بمعنى آخر، يعني التأمل الذاتي «التفكير قبل التصرف». خصائص الشخص ذي المستوى العالي من الاستبطان هي النزاهة والجدارة بالثقة والانفتاح على التنوع والتغيير. امتلاك الحافز يعني التفاني في العمل لأسباب تتجاوز المال والمكانة. امتلاك الدافعية يعني الميل إلى متابعة الأهداف مع التحلي بالطاقة والمثابرة، بإرادة قوية للنجاح، وكمية صحية من التفاؤل والالتزام. يشير التعاطف إلى القدرة على فهم أحاسيس الآخرين من خلال الشعور أو المرور بها شخصياً، من دون الحاجة إلى أن يعيش

المتعاطف التجربة نفسها. حينما يكون الشخص متعاطفاً، يعامل الآخرين بأسلوب لطيف متفهم. وختاماً: المهارات الاجتماعية هي «القمة في الذكاء العاطفي» (Goleman, p. 36) وهي نتيجة الانخراط في المكونات الأربعة الأخرى. والعكس بالعكس، وحدها المهارات الاجتماعية تسمح للمديرين باستخدام ذكائهم العاطفي بفاعلية.

يشرح مفهوم غولمان عن EQ لماذا يفشل المديرون حادّوا الذكاء ذوو التدريب الممتاز، في حين أن الآخرين الذين يمتلكون ذكاء متوسطاً ومهارات فنية متينة (لكنها في أي حال من الأحوال مهارات غير متميزة) قادرون على تسلق سلم الترقيات في الشركات. الذكاء العاطفي أمر لا غنى عنه للقيادة الناجحة لأن الأفراد وحدهم الذين يفهمون مشاعر الآخرين بالطريقة التي يفهمون بها مشاعرهم يمكنهم توجيه الموظفين بدقة في الاتجاه الصحيح. بالنسبة إلى غولمان، المديرون الذين يتمتعون بمعدلات ذكاء عاطفي عالية يتجاوزون أهداف المبيعات السنوية المخططة بـ ٢٠% لما يقابلها لدى المديرين ذوي معدل الذكاء العاطفي الأقل.

كان عمل غولمان عملاً مميزاً في نمو القيادة عالية الجودة، لكن لم يُستفد من معظم ما جاء فيه. في رأيي، EQ هو الإسهام الأكثر أهمية في مقاربات وممارسات القيادة في السنوات العشر الماضية. علاوة على ذلك، يمكن التدريب على EQ واكتسابه، لكنه عملية صعبة وطويلة. تركز حلقات البحث والبرامج التدريبية الأنموذجية على المعرفة المتخصصة، وأساليب التفكير المنطقي والقيادة؛ لكن لا يبدو أنها تسهل تطوير EQ. ومع ذلك تتطور أساليب جديدة لتطوير EQ، وتتطور المهارات الاجتماعية ومهارات العلاقات (انظر الفصلين ٣ و ٤).

٢-٢-٥-١ تحقيق الذكاء العاطفي:

كما توسع مانفريد كيتس دي فريس في استكشاف أبعاد موضوع الذكاء العاطفي، إذ يقول: إن الذكاء العاطفي لا يقل أهمية في عالم الأعمال عن الذكاء الرياضي المنطقي. «ينتصر معدل EQ مرتفع في كثير من الأحيان على ارتفاع معدل الذكاء العام» (de Vries 2002, p. 37). ويشير إلى أن أصل مصطلح «العاطفة - emotion» مستمد من الكلمة اللاتينية «movere» وتعني «التحرك نحو الأسفل» والمشاعر تحرك الناس في مكان العمل وكذلك في مجالات أخرى من الحياة: بكلمات أُخر، يدرك كثيرٌ من المنظمات أن مقدار غرام من المشاعر أثمن من أكثر من طنّ من الحقائق.

خلافاً لمعدلات ذكائنا، الذي يبقى مستقراً نسبياً من سنّ (٢٠) حتى سنّ الشيخوخة، يتطور EQ على مدار حياتنا مع اكتسابنا الخبرة. يمكن للناس تالياً زيادة EQ لديهم عن طريق الخطوات الآتية:

الخطوة الأولى على طريق الذكاء العاطفي، ومن ثم إلى القيادة الفعالة، هي التأمل في الذات. يقول مانفريد كيتس دي فريس (de Vries 2002, p. 39): «الشخص الذي يعرف نفسه لا يكون متهوراً ولا يلوم الآخرين باستمرار». في ندواته، يلتقي كيت دي فريس مراراً وتكراراً بالمديرين الذين فقدوا الاتصال بمشاعرهم، كما في: «لا أعرف كيف أشعر. زوجتي تخبرني». لقد أوضح سلوك هؤلاء المديرين ومستوى تكيفهم الحدود بين المشاعر الحقيقية والمشاعر التي يتوقعها الآخرون. حينما يحدث هذا، يمكن أن تتضاءل أصالة المدير وأن تحل محلها صورة كاريكاتورية للمدير المثالي. هؤلاء المديرون يصيبهم عمى المشاعر ولا يلاحظون ما هو واضح للآخرين.

الخطوة الثانية في تطوير الذكاء العاطفي هي تعلم تحكم المرء بمشاعره. يجب على المديرين استكشاف الطيف الكامل لمشاعرهم الحقيقية وتعرّفها وتحمل مسؤولياتهم. حينما نتمكن من الوصول إلى عملياتنا الداخلية، يمكننا استخدامها لتحفيز أنفسنا. بالنسبة إلى الأشخاص الذين يقودون الآخرين، من الضروري أن يتحكموا في عواطفهم وسلوكاتهم. «من الممكن للمديرين الذين لا يتحكمون في عواطفهم، على سبيل المثال، أن يتراكم لديهم الانزعاج إلى حد الغضب، الأمر الذي يمكن أن ينتج سلسلة كاملة من الآثار تخترق أدنى مستويات تنظيمهم»، (de Vries 2002, p. 40). المدير الفعال قادر على تحويل المشاعر مثل الانزعاج والإحباط والخوف إلى نشاط بنّاء بدلاً من الاستسلام لردود الفعل التلقائية.

الخطوة الثالثة تتضمن تعلّم كيفية تعرُف مشاعر مَن حولنا، وتعلّم التعامل مع هذه المشاعر بطريقة ذكية عاطفياً. يجب أن يتعلم المديرون إدراك مشاعر الآخرين بدقة، وأن يشعروا بهذه المشاعر كما يعيشها الآخرون - بمعنى آخر، يجب أن يتصفوا بالتعاطف. بالنسبةإلى كيتس دي فريس، يتكون الذكاء العاطفي من ثلاث قدرات مركزية يطورها المديرون الجيدون باستمرار: الاستماع الفعال، التواصل الفعال غير اللفظي، والتعاطف.

لا ينطوي الاستماع النشط فحسب على سماع الكلمات المنطوقة، لكن على فهم المعنى الكامل لما يجري إيصاله. يجب أن يكون المديرون «كلهم آذان مصغية»، دون الإيماءات المبالغ فيها التي ترافق الاستماع المزيف. يجب ألا يجلسوا ببساطة وينتظروا دورهم في التحدث، أو أن يكونوا منشغلين بالواجبات الأخرى التي يجب عليهم القيام بها. في أثناء الاستماع بنشاط، يركز المستمع على المناقشة فحسب. من وقت إلى آخر، يعمد المستمع مُدَّةً وجيزة

إلى جرد ما سمعه، والمعنى المستمد من التواصل لتجنب أي سوء فهم. تتضمن عملية الاستماع النشط أيضاً استفسارات وتغذية راجعة حول مشاعر المتكلم. من المكونات المهمة الأخرى للذكاء العاطفي، وفقاً لـكيتس دي فريس، الانتباه إلى السلوك غير اللفظي الذي يحدث في وقت واحد مع التعبير اللفظي في أثناء المحادثات. تشمل أمثلة السلوك غير اللفظي: التقليد، والإيماءات والتواصل البصري وحجم وسرعة الكلام، وما إلى ذلك. تحدث جميع هذه السلوكيات ويجري تغيّر في مستوى اللاوعي تقريباً.

قد يكون طيف العواطف التي يستطيع البشر التعامل معها واسعاً للغاية، ولكل حالة عاطفية جوانب إيجابية وسلبية. على سبيل المثال، يعد الانزعاج شعوراً سلبياً لأنه يسلبنا طاقتنا وينفرنا من مصدر الانزعاج. ومع ذلك، يمكن أن يكون للانزعاج تأثير إيجابي من حيث إنه يعزز شعورنا بقيمة الذات عندما نشعر بأننا على حق. في الوقت نفسه، يمكن أن تؤدي المشاعر «الإيجابية» مثل الفرح والحب، مع أنها سارّة، إلى الغطرسة وتوقعات كبيرة (غير واقعية) تؤدي حتماً إلى خيبة الأمل.

يدعي دي فريس كذلك أن الذين لديهم ذكاء عاطفي واضح تكون لديهم علاقات إنسانية أكثر كثافة؛ والقدرة على تحفيز أنفسهم والآخرين؛ ومقاربة أكثر نشاطاً وابتكاراً وإبداعاً لحل المشكلات؛ وأساليب أكثر كفاءة في القيادة؛ سيكونون أفضل في التعامل مع الضغوط والشدة النفسية؛ وسيواجهون صعوبات أقل في التكيف مع التغييرات، لأنهم في حالة سلام مع أنفسهم. كلما كان القائد الوظيفي أعلى، أصبح الذكاء العاطفي أكثر أهمية، والقدرات التقنية تغدو أقل أهمية، بحسب رأي دي فريس (أبدى

غولمان ملاحظات مماثلة). هذا الرأي يتناقض بشكل واضح مع عمل فريدموند مالك. يدرك دي فريس أن المرء يترقى بسبب القدرات الفنية، لكن بمجرد تقدم الشخص إلى مستوى معين، يصبح الذكاء العاطفي هو العامل الحاسم للنجاح المستمر: الذكاء العاطفي (EQ) يشكل الفرق بين الوظائف الناجحة والوظائف الراكدة.

إن امتلاك EQ عالٍ لا يعني بالضرورة أن الشخص دائماً لطيفٌ مع الآخرين، أو أنه يسمح لمشاعره بإملاء جميع قراراته وأنشطته. بدلاً من ذلك، يعني امتلاك الذكاء العاطفي العالي أنه يمكن للمرء أن يقيّم نفسه والآخرين بدقة، ويقبل الاختلافات لدى الناس ويستخدم مشاعر زملائه بشكل مناسب. قد تكون زيادة معدل الذكاء العادي أكثر راحةً وأسهل عن طريق أخذ المعلومات بشكل منهجي من المخزون المعرفي للمرء وتفعيل عمليات التفكير الإدراكي الأكثر فاعلية، من العمل على الحساسية العاطفية والإحساس بالتجارب العاطفية للآخرين. لكن الجهد يؤتي ثماره. كما هو مذكور في الأدبيات، «إن الأرباح كبيرة: الذكاء العاطفي العالي يسمح لنا باتخاذ قرارات أفضل، ويساعدنا في معرفة أفضل بما يجب أن نتوقعه من الآخرين، ويقلل عدد التجارب المخيبة للآمال» (de Vries 2002, p. 47).

٢-٢-٦ القرارات:

في معزل عن الخصائص الشخصية والسلوك والذكاء العاطفي، وظيفة المديرين هي في النهاية اتخاذ القرارات. وبصرف النظر عن التفويض والإشراف، وقبل كل شيء القيادة تعني اتخاذ القرارات. في الممارسة اليومية، يجب اتخاذ كثير من القرارات المتنوعة مثل: القرارات المبتكرة والقرارات الروتينية، والقرارات

ذات النتائج المحددة وغير المؤكدة، والقرارات الجماعية والفردية، والعقلانية وغير المنطقية، والواعية، وغير الواعية، والإستراتيجية والتشغيلية.

لذلك نرى أن صفات العزم والشجاعة والتداول والشعور بالمسؤولية والحسم هي متطلبات أساسية للمديرين من أجل توليد الأفكار وتنفيذها. وتالياً فإن الإجابة المحتملة عن السؤال السابق: «على ماذا تعتمد القيادة الجيدة؟» هي القدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة.

يجب اتخاذ القرارات فيما يتعلق بالأهداف والقيم وأسلوب القيادة وأساليب العمل والاحتفاظ بالموظفين أو إقالتهم. إن السرعة واليقين اللذين يبديهما المديرون في اتخاذ القرارات، ومدى تقارب وتوافق القرارات مع أهداف الشركة، ونتائج الشركة وتداعيات مناخ العمل، كلها أمور تخبرنا كثيراً عن جودة وفاعلية القائد.

لا يمكن تفويض القرارات التي تتطلب مهارات قيادية حقيقية لأنها حاسمة بالنسبة إلى حاضر الشركة ومستقبلها. يجب أن تظل الصورة الكبيرة في بؤرة الاهتمام، مع مراعاة العواقب للشركة ككل. تشمل قرارات القيادة الرئيسة تحديد أهداف الشركة، وتحديد التدابير اللازمة لتحقيقها، وتخصيص الموارد المناسبة.

قبل أن يتمكن المديرون من اتخاذ القرارات، يجب تحديد مسارات العمل المختلفة وكذلك تأثير الظروف البيئية في البدائل. يجب طرح الأسئلة والإجابة عنها: ما التأثير في الزبون؟ ما التأثير في المنافسين؟ كيف ستؤثر هذه القرارات في تطور السوق؟ استناداً إلى الإجابات عن هذه الأسئلة، يحدد المديرون النتائج المحتملة لمسارات العمل ويقارنونها بالأهداف المحددة.

في الممارسة العملية، لا يجري اتخاذ القرارات دائماً بناءً على استنتاجات منطقية؛ تؤدي التأثيرات الاجتماعية والعاطفية دوراً مهماً أو حاسماً في كثير من الأحيان. فعلى وجه الخصوص، يمكن أن تؤثر ديناميات المجموعة في القرارات. تتكون ديناميات المجموعة من الهيكل غير الرسمي للسلطة والعلاقات بين زملاء العمل على المستوى نفسه أو على مستويات مختلفة من البنية الهرمية التنظيمية. إضافة إلى ذلك، يتداخل، غالباً، ضغط الوقت والمعلومات غير الكاملة مع القدرة على اتخاذ قرارات جيدة.

٢-٢-٦-١ القرارات حاسمة:

كشفت دراسة صدرت عن المؤسسة الاستشارية لشؤون الموظفين Heidrick & Struggles أن من بين الـ **(٥٠٠)** مدير الذين شملهم الاستطلاع، أشار **٥٧%** منهم إلى أن الاستمتاع باتخاذ القرارات هو السمة الأكثر أهمية للمديرين. وصنّف **٤٩%** مهارات الاتصال القوية بوصفها السمة الثانية الأكثر أهمية، في حين صنف **٣٤%** التوجه بالنتائج بأنه السمة الثالثة الأكثر أهمية للمديرين. كما جرى تحديد الاستعداد والقدرة على اتخاذ القرارات والمساءلة بأنهما مهمان.

أكرر، لا يزال أمام القادة مسؤولية أساسية واحدة: اتخاذ القرار. بعد سماع جميع وجهات النظر والآراء المهمة، وبعد تقييم العوامل الحاسمة، تكون مهمة المديرين هي اتخاذ القرار النهائي. يجب أن يكون القادة مسؤولين عن القرارات، وأن يكونوا مسؤولين عن تصرفاتهم، وأن يقبلوا أي نتائج سلبية غير مقصودة. يجب أن يكون القادة على استعداد لتحمل المخاطر المحسوبة حين الضرورة. أخيراً، يجب على القادة الالتزام بضمائرهم

الجيدة ومبادئهم الأخلاقية وسلامتهم الشخصية. لسوء الحظ، تتداول التقارير الإعلامية الحوادث التي يخفق فيها المديرون فيما يتعلق بهذا الجانب الأخير بشكل يومي تقريباً.

درست عمليات التقييم الإداري التي تجريها مؤسسة استشارات شؤون الموظفين Egon Zehnder International بشكل منهجي المهارات الفنية والقيادية لكبار المديرين الألمان سنوات عدة. وتبين أن هؤلاء المديرين الكبار ينالون إشادات لمعارفهم المتخصصة، وهذا يعني قدرتهم على المنافسة في السوق الدولية. وعلى الرغم من ذلك، يتعرضون للانتقاد بسبب عدم رغبتهم في المخاطرة. نادراً ما يجرؤ المديرون الألمان على المشاركة في مهام وتحديات جديدة. ما يفتقرون إليه هو تقدير الصورة الكبيرة إلى جانب التفكير الإستراتيجي. وهم في الغالب يفتقرون إلى حس المغامرة، والاستعداد لتحمل المسؤولية الشخصية لا يجدي نفعاً كثيراً عندما يكون الاتجاه العام للشركة بمجملها خطأً (انظر Wirtschaftswoche August 21, 2003).

قبل كل شيء، المديرون الألمان متخصصون. ومع ذلك، فالمتخصصين مشكوك فيهم في أغلب الأحيان ولا يتمسكون برؤى جريئة. إنهم يميلون إلى إدراك الأخطاء أو الهزائم بأنها إخفاقات شخصية، وتالياً لا يخاطرون. علاوة على ذلك، هم سجناء في هرمية تخنق تقدم الأجيال الجديدة من المديرين. لسوء الحظ، لم يحدث تغيير كبير في هذا الصدد في العقود القليلة الماضية.

يعتقد بيتر دروكر أن القادة الجيدين يتخذون قرارات قليلة لكن مهمة في عملية منهجية. «فوق كل شيء، يؤدي الالتباس حول الفرق بين الفاعلية والكفاءة إلى حقيقة أن تؤدى الأعمال بشكل صحيح، بدلاً من

القيام بالأعمال الصحيحة» (Drucker 2000, p. 117) و٢٠% فقط من جميع القرارات والعمليات تمثل ٨٠% من نجاح المشاريع. يركز المديرون الناجحون على هذه القرارات القليلة.

وعلى الرغم من ذلك، يتميز المديرون الناجحون أيضاً بالشجاعة للاعتراف علناً بعدم اليقين من قراراتهم. يتحدثون مع زملائهم علناً عن حقيقة أن قراراتهم ليست واضحة دائماً، ويناقشون عملية صنع القرار. من خلال القيام بذلك، هم لا يكتسبون فحسب ثقة موظفيهم وزملائهم في العمل، بل يستفيدون أيضاً من مصادر جديدة من المعرفة والأفكار والإستراتيجيات، ما يوفر لهم المزيد من البدائل للجولة التالية من صنع القرار.

تتأثر قرارات القيادة بعوامل واعية وغير واعية وعقلانية وغير عقلانية وموضوعية وشخصية. وتالياً، فإن تحديد الخيار الأفضل يجري تحديده ليس من خلال العوامل الظرفية و«زملائهم اللاعبين» فحسب، بل من خلال تجارب المديرين وأهدافهم وتفضيلاتهم أيضاً. تعتمد عملية صنع القرار على كثير من المتغيرات التي بدورها توفر إجابات محتملة عن سؤالنا حول طبيعة القيادة الجيدة. في القسم الآتي، سنستكشف القوى غير الواعية والعقلانية والشخصية التي تواصل التأثير على المديرين وعملهم.

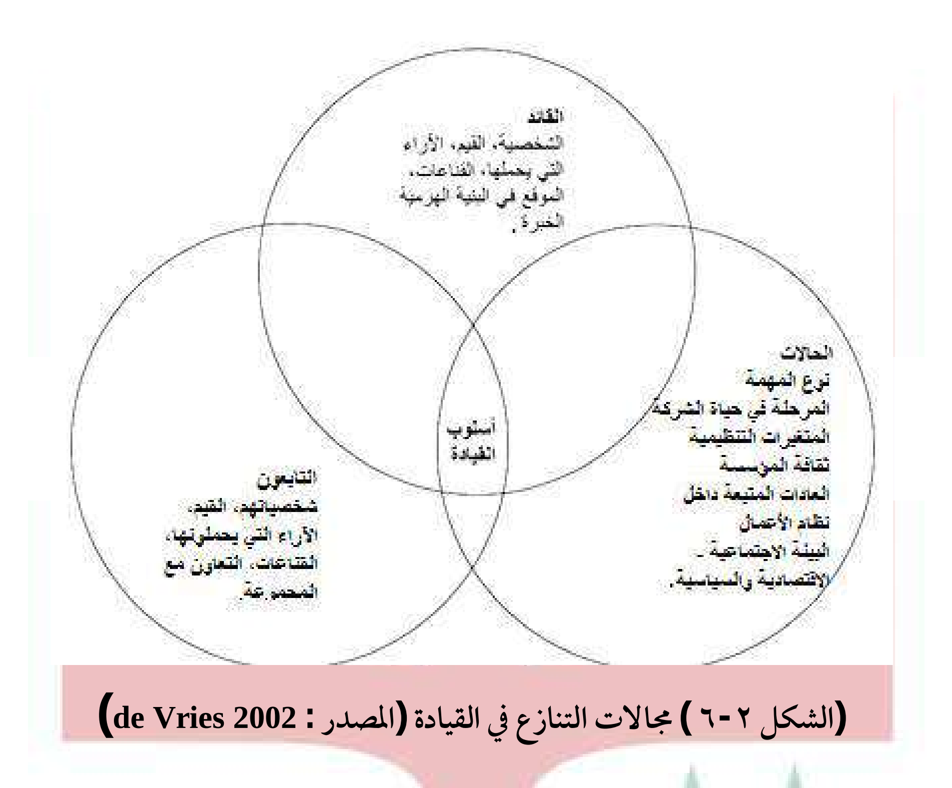
٢-٢-٧ الجانب المظلم:

من النادر جداً أن يركز أي مؤلف بشكل مكثف على العلاقة بين الفرد والقيادة مثل مانفريد كيتس دي فريس. يتعامل عمله مع ملاحظات الفرد في دور القيادة وكذلك أولئك الذين يقودهم، ويقدم توصيات ملموسة للمديرين. أسهمت دراساته بشكل كبير في التحول في أنموذج المساعي

الأكاديمية الحالية والممارسة اليومية. يوضح (الشكل٢-٦) العلاقات التي لاحظها كيتس دي فريس.

لفهم معنى القيادة بشكل كامل، يجب أن نترك المستوى السطحي الذي يمكن فيه الملاحظة بشكل مباشر ونحوِّل انتباهنا إلى العمليات الداخلية والاجتماعية. إضافة إلى العلاقة بين القادة والذين يقودونهم، من المهم استكشاف العملية الديناميكية النفسية غير الواعية والهياكل التي تؤثر في سلوك الأفراد. من دون هذا التحليل المعقد للمنظمات، يصعب فهم العمليات داخلها. علاوة على ذلك، «تميل القيادة إلى التمسك بوجهة نظر ثلاثية الأبعاد للحياة في منظمة ما، مع عدم الاعتراف بطبقة أخرى من القلق والآمال والدوافع غير الواعية» (de Vries 2002, p. 17).

يمكننا مقارنة المنظمة بجبل جليدي (انظر أيضاً القسم 1-1-3). يحلل معظم منظري الإدارة قمة الجبل الجليدي فحسب، ويهتمون بظواهر عقلانية واضحة، مثل المهمات والرؤى والأهداف والإستراتيجيات والمهام والأدوار والهياكل والعمليات وأنظمة التحكم والتعويض. بطبيعة الحال، هذه العوامل مهمة، لكنها لا تمثل سوى جزء صغير من المنظمة. فكما أنَّ الجزء الأكبر من الجبل الجليدي، يكوِّن الجزء الأكبر غير المرئي من المنظمة ، أي الموجود تحت السطح. يهتم دي فريس بهذه العمليات بالضبط. ما الديناميات الكامنة؟ ما المتغيرات غير المنطقية التي تغذي الثقافة التنظيمية؟ ما القيم غير الواعية التي تؤثر في الهياكل التنظيمية وتدفعها؟ ما أنماط العلاقة التي تؤثر في اتجاه القرارات، اتجاه حركة جبل الجليد؟



(الشكل ٢-٦) مجالات التنازع في القيادة (المصدر : de Vries 2002)

يعتمد عمل دي فريس على أنموذج علم النفس الإكلينيكي، فيستخدم مفاهيم من مجالات التحليل النفسي، والعلاج النفسي، وعلم النفس التنموي، والعلاج الأسري المنهجي، وعلم النفس المعرفي لشرح سلوك الأفراد في المنظمات ويستشهد بثلاثة أسباب على فائدة هذا الأنموذج (de Vries 2002, pp. 21- 50).

١ - الحقيقة ليست متطابقة دون قيد أو شرط مع ما نراه:

لذلك، فأولئك المديرون الذين يمكنهم رؤية روابط جديدة والبقاء منفتحين على مخططات الإدراك المختلفة، والذين يتجاوزون طرائق التفكير التقليدية السابقة، هم فحسب الذين سيحصلون على نتائج غير عادية. وجهات النظر الجديدة تؤدي غالباً إلى فرص غير متوقعة وحلول مفاجئة.

٢- كل نوع من أنواع السلوك البشري، بغض النظر عن مدى عقلانيته، له ما يسببه:

وفقاً لكيتس دي فريس تنشأ هذه الأسباب غالباً في اللاوعي. كثير من ردود الفعل تكون غير مفهومة في البداية أو لا يمكن ملاحظتها من النظرة الأولى، ما يتطلب إجراء تحليل أكثر دقة للكشف عن الآليات الأساسية (آليات النقل). على سبيل المثال، يتجنب الرئيس المواجهة المباشرة مع أحد الزملاء لأنه في طفولته كان يُعاقَب بشدة على يد والده بسبب عدم موافقته علانية.

يمكننا مقارنة هذه الدوافع غير الواعية بـ«البقع العمياء» في شخصياتنا. نحن ننكر وجودها لأنه لا يمكن السيطرة عليها بسهولة. في أشكاله المتطرفة، يمكن أن يصبح هذا «العمى» اضطراباً في الشخصية، كما هي الحال في نمط الشخصية النرجسية، الذي يظهر ثقة قوية بالنفس؛ وفي النوع التابع الذي يعتمد بشكل مفرط على الآخرين؛ أو في النوع الذي يعاني من اضطرابات ثنائية القطبية، التي تظهر تقلبات مزاجية قوية. يجد المرء هذه الأنواع من الناس في كل مستوى من كل الأعمال. البصيرة أو النظرة المعمقة هي الخطوة الأولى نحو التحسين، لكن لسوء الحظ، لدى الذات النفسية مجموعة واسعة من آليات الدفاع لحماية نفسها. بعض الأمثلة على آليات الدفاع هي: إسقاط مشاعر الفرد تجاه أشخاص آخرين، أو إنكار الواقع، أو التنفيس عن العدوان على شخص بديل «غير ضار» بدلاً من الشخص صاحب المشكلات أو اضطرابات التحويل (مثل تحويل النزاعات العقلية إلى أعراض جسدية).

٣- كُلُّنا نتاجُ ماضينا:

هذا يعني أنه إضافة إلى علم الوراثة، تؤثر التأثيرات البيئية المبكرة والخبرات الفردية بشكل قوي في الأشخاص وفي كينونتهم وكيفية عملهم في العالم. «في كل رجل وفي كل امرأة يوجد طفل عالق تحت السطح»، كما يدعي كيتس دي فريس. نظراً لأننا نتأثر بشكل كبير بالتجارب في طفولتنا المبكرة، فإننا نميل إلى تكرار أنماط السلوك في المواقف المشابهة في معظم حياتنا. يساعدنا الأنموذج الإكلينيكي على البدء في إيلاء المزيد من الاهتمام لسلوكنا، وأن نكون أكثر وعياً بالصلات بين ماضينا وحاضرنا، وفك رموز الأسباب الكامنة وراء السلوك غير العقلاني. ذكاؤنا العاطفي، الذي، كما ذكرنا سابقاً، هو سمة أساسية للمديرين الجيدين، يعد أمراً حيوياً أيضاً في هذه الجهود.

إدارة العواطف هي جزء حاسم من المهارات القيادية الضرورية. مزاجنا، سواء كان جيداً أم سيئاً، متطرفاً أم معتدلاً، يمنحنا بصائر إلى دواخل شخصياتنا. لا تأتي هذه النظرات المعمقة بشكل طبيعي. يجب أن نقاتل من أجلها، بوساطة الاعتراف بالحوار الداخلي والقوى المتصارعة داخل أنفسنا. يحذر كيتس دي فريس من أن «مهمة كل شخص هي أن يفهم هذه القوى، لكن بالنسبة إلى الأشخاص الذين يشغلون مناصب قيادية فالمسؤولية لها عجالة خاصة. المفارقة هي أن قلة الإحساس تنتج عواقب غير مرغوبة بقدر ما ينتج عن فرط الإحساس: «من غير المريح العيش مع سمكة غبية بقدر ما هو غير مريحٍ العيشُ مع نمرٍ مستشيطٍ غضباً» (de Vries 2002, p. 47).

٢-٢-٧-١ الصراع المركزي للعلاقات:

يعتمد سلوكنا إلى حد كبير على أنماط العلاقات التي تتجلى فيها قناعاتنا العميقة. يتطور هذا السلوك في طفولتنا المبكرة ويتأثر بالرسائل التي نتلقاها من الآخرين ومن بيئتنا. يمكن تقسيم مفهوم الصراع المركزي إلى ثلاثة عناصر: ما نرغب في الحصول عليه من علاقة؛ توقعاتنا لكيفية استجابة الآخرين لطلباتنا؛ وسلوكنا الواعي وردود الفعل العاطفية على ردود أفعالهم. صراع العلاقات الفريد داخل كل واحد فينا يجعلنا ما نحن عليه من البشر.

«يتخلل تعارض العلاقات المركزي حياتنا الخاصة وهو أساس تعارض العلاقات المتكررة. كما أنه يؤثر بشكل طبيعي في كل شيء نواجهه في أثناء العمل. يحدد تعارض العلاقات المركزي في القيادة أيضاً ثقافة العمل وصنع القرار داخل المنظمة» (de Vries 2002, p. 51). إن اعتراف المرء بالتعارض المركزي للعلاقات لديه ولدى الآخرين أمر معقد، لأن الماضي يشوه الحاضر. ننقل تجاربنا السابقة مع الناس إلى العلاقات الحالية، مما يؤثر في سلوكنا في الوقت الحاضر. توقعاتنا تصبح نبوءات تحقق ذاتها. يلاحظ كيتس دي فريس: «الشخصية هي شكل من أشكال الذاكرة، وتظهر فيها الدراما الداخلية لشخص ما وتكوين سماته الشخصية الأساسية» (de Vries 2002, p. 26). يهمل العديد من المديرين تجاربهم الداخلية. إنهم يتجنبون فحص عملياتهم الداخلية، ولا يهتمون بأنفسهم ومشاعرهم وحين القيام بذلك، يقيمون «جداراً وسواسياً للحماية». ومع ذلك، وبهذه الطريقة يصبحون أسرى لأنفسهم ويخوضون حياتهم دون أن يعرفوا أنهم هم العبيد.

«الصحة العقلية تتطلب أن تكون لدى الفرد خيارات. نادراً ما تتغير الدراما الداخلية فينا، ولا يمكننا تغيير بعض العمليات الداخلية الموجودة

مسبقاً، لكن يمكننا أن نقرر كيفية الاستجابة لرغباتنا المركزية. نحن مهندسو مصائرنا، مؤلفو كتاب حياتنا، أو على الأقل يمكننا أن نكون كذلك» (de Vries 2002, p. 58).

٢-٢-٧-٢ في فخ الانتقال:

وفقاً لـكيتس دي فريس، التفسير الرئيس لفشل المحترفين المدربين جيداً والمتحمسين للغاية هو «الانتقال». إنه يؤثر بشكل حاسم في كل علاقة إنسانية وكيف نعيش معاً. يستخدم مصطلح «الانتقال» لأنه «ليس بين علاقاتنا علاقة جديدة؛ فكل منها يتأثر بالعلاقات السابقة. والعلاقات ذات التأثيرات الأطول أجلاً (...) هي تلك التي نشهدها في الأشهر الأولى من حيواتنا. لذلك نعامل الأشخاص في الوقت الحاضر تماماً كما فعلنا مع الأشخاص من الماضي. على سبيل المثال، نتصرف كما يتصرف الأطفال مع آبائهم وننسى أننا قد نضجنا وكبرنا في هذه الأثناء» (de Vries 2002, p. 83).

من أمثلة الانتقال في مكان العمل مواقف مثل رئيس يطلب من سكرتيرته إجراء تصحيح صغير في وثيقة ما، فيتسبب في انفجارها بالبكاء، أو رد مدير شاب بقوة على انتقاد من زميل أقدم وذي خبرة. يحدد التماس مع السلطة والنقد والقوة في الأسرة علاقاتنا اللاحقة بالأشخاص الاستبداديين أو الناقدين أو الأقوياء، ولا سيما عندما نتسلق السلم الوظيفي. يميل المديرون بشكل خاص إلى إثارة عمليات الانتقال في أنفسهم وفي الآخرين.

في تشخيص دي فريس، يعاني العديد من المديرين من عملية الانتقال، لأنهم مدمنون عملياً على تلقي تأكيدات من قيمهم الخاصة. كان

الوالدان أول من قدم هذا التأكيد، والآن أخذ الزملاء مكان الوالدين. قد يتحدث القادة عن «نقد بنّاء»، لكن البنى الهرمية يمكن أن تؤدي إلى قول الزملاء ما يعتقدون أن رئيسهم يريد سماعه فحسب. قد يكون الثناء والاعتراف مجرد نفاق ومجهود لاستيعاب المتكلم، ونتيجة لذلك يمكن للمديرين أن يجدوا أنفسهم محوطين بالرجال المطواعين والمتملقين. تؤدي هذه الاتصالات ثنائية الطبقات إلى الخوف من النزاعات والتسويات البطيئة، وتعوق المبادرة والابتكار، وتضعف الثقة المتبادلة وتشل عملية صنع القرار. يمكن فحسب لثقافة العمل التي تعزز التغذية الراجعة المفتوحة على جميع المستويات أن تساعد في منع مثل هذا المناخ. في الإمبراطورية الرومانية، لما كان جنرال منتصر يسير عبر قوس النصر، كان هناك عبدٌ خلفه على عربة يهمس في أذنه: «تذكر يا قيصر، أنت أيضاً بشر». تحقق أنظمة التغذية الراجعة الجيدة اليوم الهدف نفسه.

يعد نظام التغذية الراجعة «٣٦٠ درجة» أحد أكثر الوسائل فاعلية لاستنباط التغذية الراجعة ذات الجودة والصراحة الضروريتين، وتشجيع الحوار. في هذا النظام، يقدم المشاركون تغذية راجعة لزملاء العمل على جميع المستويات: الأعلى، والأدنى، وعلى المستوى نفسه من المشاركين. إضافة إلى ذلك، تعمل هذه المقاربة كنظام للإنذار المبكر وتزيد من الانتباه والحساسية تجاه البقع العمياء. كي يكون نظام التغذية الراجعة هذا فعالاً، يجب ضمان عدم معاقبة أي شخص، بشكل مباشر أو غير مباشر، على نزاهته. ويجب أن يتمتع المديرون بالشجاعة والقوة لسماع الحقائق غير السارة عن أنفسهم، ويجب تشجيع موظفيهم على تقديم تغذية راجعة مفتوحة.

٢-٢-٧-٣ النرجسية الضرورية:

يميل مفهوم «النرجسية» لأن يُفسّر بأنه حبّ الذات والغرور الزائد. في علم النفس التنموي، تشير «المرحلة النرجسية» إلى السنوات الثلاث الأولى من الحياة، عندما يجري تكوين أسس الشخصية. في هذه السنوات المبكرة، نتشكل بشكل خاص من خلال تجاربنا، وكل ما نلاحظه ونشعر به، ومن خلال علاقتنا بالآخرين وببيئتنا.

يدرك الرضيع المتعة من خلال وظائفه الجسدية. يمكن أن تتدخل الإحباطات التي لا يمكن تجنبها، التي تأتي مع النمو في تلبية هذه الحاجة. لهذا السبب، غالباً، يخلق الطفل صورة مبالغاً فيها ومثالية لوالديه. يجري الحفاظ على بقايا هذه المثالية سنواتٍ عديدة وفي العلاقات اللاحقة. النرجسية هي تالياً دافع مهم للفرد. في الاعتدال، من الضروري تنمية شعور صحي بقيمة الذات والهوية المستقلة. تتداخل النرجسية والقيادة بشكل وثيق، إذ إن النرجسية شرط أساسي للهيمنة والثقة بالنفس والإبداع.

من الناحية الأخرى، كثرة النرجسية أو قلتها تدمر التوازن الداخلي للشخص. لذلك، من المفيد التمييز بين النرجسية «البنّاءة» و «رد الفعل». تتطور النرجسية البناءة من الرعاية والدعم الكافيين من الآباء، وهي أساس الثقة المستقرة بالنفس. نرجسية رد الفعل تكون نتيجة عدم اهتمام الوالدين. يصبح الأشخاص الذين يفتقرون إلى الاهتمام في مرحلة الطفولة المبكرة مدفوعين بالحاجة إلى غسل هذه الإهانة وإثبات جدارتهم للآخرين (عقدة مونتي كريستو). هذا جزء ضار، لكنه مهم جداً بين الأشياء التي تحفز بعض المديرين.

أولئك الذين وصلوا إلى القمة في كثير من الأحيان يعيشون لحظات من مشاعر الكآبة والحزن والفراغ. سواءً كان الرئيس التنفيذي أم مدير التسويق، فإنهم يسألون أنفسهم عما إذا كان الأمر يستحق كل هذا النضال والتضحية، وكل طاقة الحياة التي استثمروها. ويخشى آخرون حسد المنافسين إذا نجحوا. لا يمكن لأي شخص أن يتحمل «الغياب عن الأعين في الأعلى» والعزلة في قمة السلطة.

٢-٢-٧-٤ تتعفن الأسماك من الرأس نزولاً:

تعتمد إستراتيجية وهيكل وثقافة المنظمة على الرجل، أو المرأة، الذي في القمة، وليس على قراراتهم وأفعالهم الواعية وحسب. يمكن أن يؤثر المدير بسلوكه غير الواعي والعصبي في المؤسسة بأكملها. وفقاً لـكيتس دي فريس «في الأعمال التجارية شديدة المركزية - التي تتوضع فيها القرارات في أيدي شخص واحد أو في أيدي مجموعة صغيرة لكنها متجانسة من الناس، تكون المساحة بين الناس والمنظمة ضيقة للغاية بحيث تنتشر كل هزة في المستويات العليا بسرعة إلى كلِّ المستويات الأدنى. في المؤسسات ذات البنى غير المركزية، يؤثِّر العديد من المديرين المختلفين في الإستراتيجيات والثقافة، حيث لا يوجد سوى رابطة رخوة بين أسلوب القيادة والأمراض التنظيمية» (de Vries 2002, p. 128).

تعكس أساليب التنظيم المَرضيّة، في غالب الأحيان، ضعف الفرد وسلوكه العصبي. ميز كيتس دي فريس بين خمسة أنواع من المنظمات والشخصيات: الدرامية، المُشككة، الجافية، المكتئبة، القهرية.

١ - الشخصيات والمنظمات الدرامية:

يتصرف بعض المديرين مثل المسرحيين، ويريدون إقناع الآخرين والحصول على أقصى قدر من الاهتمام. هؤلاء المديرون يبالغون في إنجازاتهم وقدراتهم، ويميلون لأن تكون ردود أفعالهم مبالغاً فيها. تكاليف مثل هذه النرجسية القوية هي فقدان التركيز والانضباط. يمكن أن يبدو هؤلاء المديرون صادقين، لكنهم يفتقرون إلى التعاطف الحقيقي والاهتمام بالآخرين، يستغلون الموظفين لأغراضهم الخاصة ويربطونهم بعلاقات التبعية. في المقابل، يشعر الأشخاص الاتكاليون بانجذاب سحري باتجاه الرؤساء الدراميين. إنهم يجعلون من رئيسهم أسداً، ويتجاهلون أخطاءه، ولا ينتقدونه على الرغم من أنه يتوجب عليهم انتقاده - ويعيشون أمجاده.

تتميز المنظمات الدرامية بالتهور، وفرط النشاط، والجرأة، وقلة ضبط النفس، والتنويع والمركزية. في الوقت نفسه، يكون تنظيمها في الغالب بسيطاً جداً، ولا يكون في بنيتها موقع للتغذية الراجعة، وتتواصل في اتجاه واحد فحسب، من أعلى إلى أسفل. بدلاً من الاستجابة لمتطلبات السوق الخارجية، تخلق المنظمة الدرامية مطالبها الخاصة، التي نادراً ما تؤدي إلى النجاح.

٢ - الشخصيات والمنظمات المُشككة:

تتميز الشخصيات والمنظمات الـمُشككة (التي لا تثق بالآخرين) برهاب الارتياب والقلق والحذر الشديد، ومناخ الشك، والسرية، والحسد، والعداء. يسهل استفزاز المديرين الـمُشككين و«يعملون من الحبة قبّة». إنهم ضيقون ومتصلبون وذوو عقلانية مفرطة ومتيقظون للغاية.

المنظمات التي يقودها مثل هؤلاء المديرين يهيمن عليها جوّ عدائي. يجري استثمار معظم طاقة المنظمة في الكشف عن الأعداء، وفي الإعداد لهجمات متوقعة من أولئك الذين تعتقد المنظمة أنهم أعداؤها. فبدلاً من الاتصالات المفتوحة، تزدهر عمليات الطعن في الظهر والتجسس، بما في ذلك تداول المعلومات والشائعات «السرية». يخضع الموظفون للرقابة بأكبر قدر ممكن، وأي مرؤوس يعبر عن رأيه بحرية يكون مهدداً بالعقاب الوحشي؛ تصبح المنظمة دولة بوليسية. تعاني كفاءة هذه المنظمات الـمُشككة من الإعاقة على أيدي الموظفين غير المتحفزين، وبسبب افتقارها إلى تبادل المعلومات، وبسبب صانعي القرار المشلولين (de vries 2002, pp. 85 - 131).

٣- الشخصيات والمنظمات الجافية:

يمكن رؤية نمط الشخصية الجافية في المديرين البعيدين للغاية، الانتقائيين في اختياراتهم لأصحابهم الذين يستمرون معهم، ويميلون إلى أنْ يكونوا بارعين وغير مهتمين. يتجنب المديرون من هذا النوع الصلات الاجتماعية ويعزلون أنفسهم ولا يحتاجون إلى التبادل مع الآخرين. إذا أصبح المديرون جافين إلى الحد الذي لا يميزون حينه مسؤولياتهم الخاصة، يجري تفويض الإدارة إلى المستوى الذي يقع تحتهم تماماً، مما يعفيهم من السلطة والمسؤولية. يصبح المديرون في الصف الثاني هم أصحاب النفوذ الحقيقيون، مستخدمين الفراغ في الأعلى للضغط من أجل مصالحهم الخاصة.

في المقابل، تنشأ صراعات على السلطة والخلاف السياسي، ويسقط تنفيذ القيم التجارية والأهداف على قارعة الطريق. تصبح القرارات الإستراتيجية

مناورات، مما يؤدي إلى حدوث خروقات وثغرات في جميع أنحاء المؤسسة. هذا يمنع التنسيق الفعال والتواصل، إذ يركز اللاعبون الفرديون على أنفسهم فحسب، وليس على أعمالهم أو زملائهم أو العملاء أو السوق.

٤ - الشخصيات والمنظمات الاكتئابية:

يمر كل شخص بمراحل من الاكتئاب، ومع ذلك يغرق بعضهم بانتظام في اليأس والحزن، وهذا ما يميز الشخصية الاكتئابية. يشعر المديرون الاكتئابيون بأنهم لا قيمة لهم، أو مذنبون، أو عاجزون، أو في غير مكانهم، وتالياً يخجلون من المسؤولية. إنهم يبحثون عن الآخرين لاتخاذ القرارات عنهم ومن ثم يجعلون من هؤلاء المنقذين معبودين. غالباً ما ينتج عن الشعور بالعجز مشاعر الغضب والعدوان الموجهة ضد الذات.

يتميز المديرون الاكتئابيون بعدم الكفاءة وغياب الدافعية والخيال الخصب. إنهم سلبيون وغير متأكدين من تصرفاتهم، حتى إنهم يخافون النجاح لأنه قد يثير الحسد في الآخرين. وفقاً لـكيتس دي فريس ثقافة العمل التي تتطور في ظل هذا النوع من المديرين هي ثقافة «الفرد غير الآمن»: تتميز المنظمة بالسلبية والخمول. في نظر المدير الاكتئابي ليس العمل سوى آلة تحتاج إلى الحد الأدنى من الاهتمام. تكون الشركات الاكتئابية متحفظة للغاية، وتقاوم التغيير، وغالباً ما تصبح معزولة وتفقد اتجاهها. تؤمن هذه الشركات إيماناً مطلقاً بإجراءاتها الروتينية وتغدو غير قادرة على تنفيذ عمليات التغيير. يجري تأجيل القرارات مدّةً طويلة، بحيث لا تعود المعلومات الضرورية مفيدة، ويصاب النظام بأكمله بالركود.

٥ - الشخصيات والمنظمات القهرية:

«شخصيات الوسواس القهري في أغلبها تصارع في طريقها صعوداً إلى القمة. على الرغم من أنهم ممن يحققون نتائج تفوق المطلوب في مجالات معينة، إلا أن وجود مثل هؤلاء الأفراد قد يكون له عواقب وحشية» (de Vries, 2002, p. 138). لا يريد المديرون القهريون أن يكونوا على مستوى الأشخاص الآخرين نفسه أو أن يكونوا تابعين للأحداث؛ هم بذلك يريدون السيطرة على كل شيء وعلى الجميع. إنهم ينظرون إلى العلاقات من زاوية الهيمنة والتبعية فحسب، فهم يسيطرون على المرؤوسين، وحينما يكونون في حضور الرؤساء تراهم يتذللون.

يتصف عمل المدير القهري بالكمال، والآراء الجامدة والاجتهاد. مدمنو العمل مشغولون دائماً، لكن نادراً ما يكونون فاعلين إذ يفتقر هؤلاء المديرون إلى الرؤية والخيال والحسم. في منظمات الشخصيات القهرية، يوجد انعدام ثقة شديد بين القادة والمناصب الأدنى. تعتمد المنظمة على التوجيهات الرسمية والبيروقراطية والإشراف المباشر بدلاً من الثقة والحماس. يكون أداء المديرين محصوراً في استخدام أنظمة قواعد معقدة بدلاً من القدوة الشخصية. تُوجّه سياسات العمل بما يناسب الشخص القهري في الأعلى بدلاً من المتطلبات الموضوعية، ويُخنق أصحاب التفكير المستقل بسرعة. يَمنع التركيز الشديد على الداخل صُنّاعَ القرار من النظر في الصورة الأكبر، ومن ثم يعرقل عمليات التجديد.

يمكن لقادة كهؤلاء من الذين يعانون اختلالاً وظيفياً أن يقودوا الشركات إلى دائرة مفرغة، بدءاً من تثبيط معنويات الموظفين إلى الحضيض،

إلى ارتفاع معدل تسرب اليد العاملة، وارتفاع معدل الإجازات المرضية، وانخفاض مستوى الرضا الوظيفي. كل هذا يؤدي إلى أداء سيّئ في جميع أنحاء المنظمة، مما يؤدي إلى انخفاض الأرباح وزيادة التكاليف وانخفاض أسعار الأسهم. فتكون استجابة المنظمة بعد ذلك بالاستغناء عن الموظفين، وتجميد الرواتب، وتقليل الاستثمارات في التدريب، وتوظيف الموظفين المؤقتين، ويزداد تآكل معنويات الموظفين، ويُخلق منعطف جديد في الدائرة المفرغة. يُظهر مانفريد كيتس دي فريس بشكل مقنع كيف يؤثر السلوك العصبي من جانب المدير في علاقاته مع من يقودهم، ومن ثم يتسبب في فشل العمل. في الفصل الآتي، سنبحث هذه التفاعلات بدقة.

٢-٣ العلاقة بين القائد والمقودين:

تعلو القيادة الجيدة أو تسقط بالناس الذين يُقادون فكما ذُكر سابقاً، القيادة ليست إدارة الأعمال فحسب، بل تتكون أساساً من قيادة الأفراد. تهدف القيادة إلى تحقيق الانسجام بين الأهداف التي يحتمل أن تتضارب بين المنظمة والموظفين. حتى الأفضل من المديرين سيفشل إذا لم يعترف موظفوه بسلطته. يجب أن يكون لدى المدير والموظفين «كيمياء» جيدة، ويجب أن يتناسب المديرون أيضاً ورؤساءهم والعملاء.

لهذا السبب يركز كثير من الكتب التي تتناول موضوع القيادة على الناس الذين يُقادون ويؤثرون في نجاح القيادة. في السنوات القليلة الماضية، حدث تغيير كبير بحيث باتت ممارسة القيادة تأخذ هذا الموضوع ببطء في الحسبان.

٢-٣-١ من مرؤوس إلى زميل:

تعتمد القيادة دائماً على الأشخاص المعنيين، أي إنها تعتمد على بعض الافتراضات الأساسية حول الطبيعة البشرية. تعتمد الطريقة التي أتعامل بها مع شخص ما، وكيف أقيم سلوكه وأتفاعل معه، بشكل أساس على كيفية إدراكي له، أي كيف أراه حسياً.

٢-٣-١-١ X أم Y ؟

في الخمسينيات من القرن الماضي، وضع المستشار الإداري دوغلاس ماكغريغور Douglas McGregor تعاريف لنظريتين علميتين فيما يتعلق بموقف المديرين والموظفين، اللتين توضحان مواقف مختلفة من القيادة: النظرية X والنظرية Y. ستصبح هاتان النظريتان لاحقاً أساساً لنماذج القيادة التي لا تعد ولا تحصى (McGregor 1960).

وفقاً للنظرية X، يكون لدى الشخص العادي نفور فطري من العمل ويحاول تجنبه، لذلك يجب عادةً إجبار معظم الناس وتوجيههم وتهديدهم بالعقاب من أجل تحفيزهم. يفضل الشخص العادي أن يأخذه أحد من يده ويقوده، ولا يتحمل سوى أقل قدر ممكن من المسؤولية، لأن لديه قليلاً فحسب من الطموح وحاجة كبيرة إلى الأمان. إذا كان الرئيس ينظر إلى موظفيه بهذه الطريقة، فسيقودهم بأسلوب قيادة استبدادي مسيطر.

في النظرية Y، حدد ماكغريغور رؤية أكثر إيجابية للإنسان. وفقاً لهذه النظرية، الجهدان البدني والفكري في العمل أمران طبيعيان تماماً للشخص مثل الراحة أو اللعب. في ظل الظروف المناسبة، سوف يسعى الشخص إلى

تحمل المسؤولية، وإيجاد حلول مستقلة للمشكلات التنظيمية بناءً على مبادرته أو إبداعه الخاص. الإشراف والعقاب ليسا أفضل الطرائق لتحفيز الشخص. وفقاً للنظرية «Y»، ينخرط الناس في العمل طواعية ويكون لديهم الانضباط والتحكم الذاتي اللازمان لتحقيق الأهداف. يمنح المدير الذي يتمتع بوجهة النظر هذه حيال الأشخاص الذين يعمل معهم مساحة للعمل، ويشجع الالتزام والمسؤولية الفردية، ويشمل الموظفين في عملية صنع القرار. يختار القادة الذين لديهم وجهة النظر هذه أسلوب قيادة تشاركياً وتعاونياً.

أشعر أن من الواضح إلى حد ما أن نظرية X تخلط بين السبب والنتيجة وتشكل حلقة مفرغة. يصبح الناس أغبياء وغير مسؤولين فحسب عندما لا يجري منحهم أي مجال للعمل بشكل مستقل. تعتمد مناخات العمل هذه على عدم الثقة وخلق أرض خصبة لهذا النوع من الموظفين. وبعكس ذلك، ترى النظرية Y الأشخاص من منظور إيجابي، ما ينتج عنه نوع مرغوب من الموظفين.

هل ثمة طريقة واحدة صحيحة لقيادة الناس؟ وفقاً لبيتر ف. دروكر، ليست هناك طريقة. إنما توجد رغبة في نظرية واحدة صحيحة للقيادة. ومع ذلك، كان دروكر أيضاً من مؤيدي النظرية X والنظرية Y وذكر أيضاً أنه، مثلما يجب قيادة الموظفين المختلفين بطرائق مختلفة، يجب قيادة الموظفين أنفسهم بشكل مختلف في المواقف المختلفة (Drucker 2004, p. 102).

٢-٣-١-٢ المورد البشري:

شهدت فلسفة الإدارة الموجهة برأس المال أياماً كانت فيها هي الفلسفة الرائجة - وفقاً لمعلم الإستراتيجية سومانترا غوشال Sumantra

Ghoshal (مع زميله، كريستوفر بارتليت Chrsitopher Bartlett من كلية هارفارد للأعمال)، وأنا أتفق معه. لم يعد رأس المال المالي المورد الذي يمثل أعلى قيمة للمؤسسة، بل صار الموظفون ودرايتهم وتوجههم بالأداء هم الأعلى قيمة. يجب أن ندرك أن الموظفين هم الذين يقدمون أكبر زيادة في القيمة، وعلينا أن نقدرهم كأصول وأن نعترف بهم كمستثمرين متطوعين يقدمون معارفهم وأفكارهم ومواهبهم وجهودهم إلى الشركة، وعلينا التوقف عن رؤية الموظفين كعوامل تكلفة ثانوية (Bartlett and Ghoshal 2000, cf. وأيضاً Ghoshal 2003, pp. 220-222).

كتب غوشال عن «عنق الزجاجة في رأس المال البشري»، الذي لا يشمل المعرفة التقنية فحسب، بل مفهوم رأس المال العاطفي والاجتماعي، وهي أسباب المنافسة في المستقبل. وذلك لأن التحول من أنموذج ثقافة المرؤوس إلى ثقافة الزميل أو الشريك يضع ضغوطاً جديدة على الإدارة وتدريبها. يجب أن يكون المديرون قادرين على إيجاد علاقات طويلة الأجل والحفاظ عليها على أساس الثقة والمعاملة بالمثل. تمثل هذه القدرة مورداً مهماً للغاية للمضي في تطوير الأعمال. المهارة الثانية التي ستصبح أكثر أهمية في المستقبل هي الطاقة. هناك كثير من الرؤى والأفكار الراقية، لكن القدرة على ترجمة هذه الأفكار إلى أعمال هي النادرة في الحياة العملية اليومية.

يأخذ رأسمال الشركة البشري في الحسبان، من ناحية، معرفة موظفيها، ومن ناحية أخرى، القدرات الاجتماعية والعاطفية لدى مديريها. من الضروري إيجاد أفضل تطابق بين الإدارة والموظفين من أجل توليد المعرفة وتوجيهها نحو الإنتاجية وزيادة إيرادات الأعمال. يجب على الشركات أن توجه نفسها نحو الناس، وأن تولّد الرؤى والقيم، وأن تنمي الإمكانات

الفردية. في ظل هذه الظروف تصبح الإنجازات غير العادية ممكنة (Bartlett and Ghoshal 2000).

مع الأنموذج الجديد للقيادة، توجد أيضاً تغييرات في «العقد النفسي»، أي الالتزامات الضمنية غير المعلنة من جانب الموظفين وأرباب العمل على حد سواء فيما يتعلق بمختلف القضايا. في الماضي، كان ولاء الموظف لوظيفة معينة يعتمد على أنموذج أبوي. يتحرك الأنموذج الجديد ذهاباً وإياباً بين اعتماد كل من الطرفين على الآخر بشكل متبادل، والفردية. في عصر المعلومات، تعد «قابلية التوظيف» أكثر أهمية من الولاء للشركات. توفر الشركات لموظفيها الفرص والتطوير بدلاً من الأمان، والشراكة بدلاً من الاعتماد (de Vries 2002, p. 64). في هذا الصدد، أسهم بيتر ف. دروكر أيضاً في فكرة «المنظمة التطوعية» (انظر القسم ٢-٢-١).

من ناحية أخرى، توجد بالطبع توقعات تُنتظر من الموظفين. كشركاء، يجب أن يمتلك الموظفون مهارات اجتماعية ومهارات تصميم وتنفيذ. يجب أن يلتزموا طواعية وبحس من المسؤولية وأن يكونوا مستعدين للتعلم مدى الحياة. أطلقت فولكس واجن على هذا النوع من العمال مصطلح «موظف M-4»، ما يشير إلى أن المرء يميز نفسه من خلال أربع مزّيات: المؤهلات المتعددة، الحركية، التعاون، الإنسانية (Wunderer 2002، pp. 40-45).

هذا كثير بالنسبة إلى ما نتوقعه في الصورة المثالية. أما في الواقع، فلا يمكننا زيادة المطالب من الموظفين إلى مستويات عالية لا يمكن الوصول إليها، بل يجب علينا تحديد أهداف واقعية حين صياغة عبارة مهمة مؤسستنا، كما يفعل راينهارد ك. سبرنغر «سأجعل شيئاً واحداً على الأقل

من صنع يدي» بمعنى إتقان مهمة أو واجب واحد هو أيضاً نداء للمسؤولية الشخصية للموظفين (هذا مع الأخذ في الحسبان أن كل مدير تنفيذي هو أيضاً موظف لدى شخص آخر). بينما تفقد الوظائف أمنها ويصبح مستقبل الأعمال التجارية صعب التنبؤ بشكل متزايد، يمكن للناس على الأقل تحمل مسؤولية حيواتهم المهنية. هذا ينطبق على اختيار الشركة، واختيارهم لموقفهم، وكيفية اختيارهم لاستخدام حيز حريتهم داخل موقفهم. هذا لا يعني انتظار أن تتحسن الأمور، أو تصبح أكثر عدلاً، أو أكثر تساهلاً من تلقاء نفسها، أو في انتظار الآخرين لفعل شيء من أجلك (انظر أعلاه)؛ الفسحة ليست موجودة حتى نتمكن من الجلوس ونتساءل كيف تتم الأمور في مكان آخر، في المواقف التي لا تنطبق علينا؛ إنها موجودة بالنسبة إلينا كي ننتصر» (Sprenger 1999, p. 251).

ينطبق العكس على توقعات الموظفين من الإدارة. «يكمن سر الكفاءة في فهم الأشخاص الذين يعمل المرء معهم وعلى من يعتمد عليهم، بحيث يمكن له الاستفادة من نقاط قوته أو طرائقه في العمل أو ما تمليه عليه قيمه. تعتمد علاقات العمل بالقدر نفسه على الشخص، وعلى العمل نفسه» (Drucker 1999, p. 16).

على الرغم من أن الإدارة كانت تستفيد من صراعات السلطة مع موظفيها، فإنَّ الأمر لم يعد كذلك الآن. أصبح الموظفون اليوم في مواقع سلطة حتى لو لم يبد ذلك عليهم عند النظرة الأولى. يمتلك الموظفون السلطة لأنهم بطريقة ما «يختارون» المدير عبر اتخاذهم قرار العمل معه أو ضده وأن يكونوا متعاونين أو يرفضون عاطفياً أو حرفياً العمل لصالحه. يعتمد الموظفون

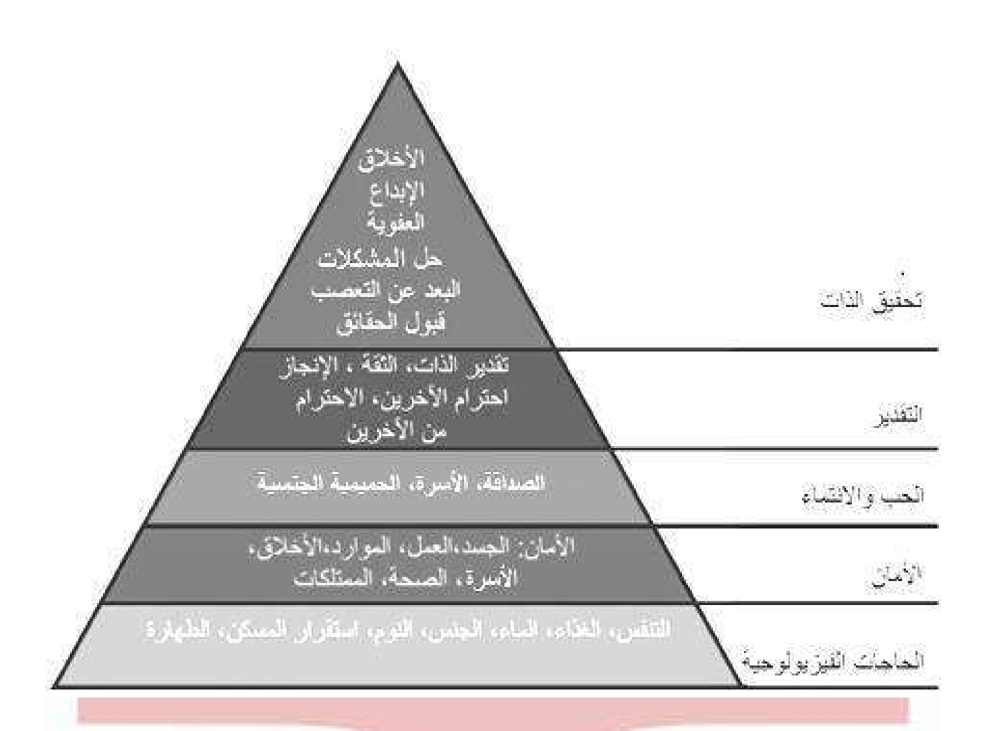
هذا الاختيار من خلال مستوى التزامهم تجاه المدير. يوجد موظفون بلا مديرين، لكن لا يوجد مديرون بلا موظفين (Sprenger 2002a, p. 160).

٢-٣-٢ التحفيز:

توضح الأفكار المختلفة عن الطبيعة البشرية المطروحة في نظريتي X و Y وعمل بارتليت وغوشال أهمية الدافع في عملية القيادة. تعتمد القيادة الجيدة إلى حد كبير على استعداد الموظفين للالتزام بإعطاء أقصى قدر من الأداء وتحقيق أهداف العمل بالتعاون مع الإدارة. إنما كيف يمكن تأسيس هذا الاستعداد؟ ما الذي يدفع الناس؟ ما أهداف واحتياجات الموظفين؟ هل يجري حثّ الناس بسهولة أكبر على التحرك بدافع خارجي أو داخلي؟ تحاول العلوم الاجتماعية وعلوم إدارة الأعمال وعلم النفس الإجابة عن هذه الأسئلة منذ عقود. يشكل هرم أبراهام ماسلو للاحتياجات نقطة الانطلاق في استكشافنا لنتائج أبحاث التحفيز.

٢-٣-٢-١ هرم الحاجات:

في عام ١٩٤٣، طور ماسلو نظرية الدافعية التي تضمنت أنموذجاً يحدد الأهداف الفردية وخمس فئات من الاحتياجات الفردية مرتبة في هرم تراتبي. المفهوم الأساس هو أنه يجب تلبية الاحتياجات الأساسية أولاً قبل إمكان تلبية المستوى التالي من التسلسل الهرمي. وتصنف هذه الاحتياجات بأنها احتياجات فيزيولوجية (الجوع والعطش والدافع الجنسي وما إلى ذلك)؛ السلامة؛ الحب / الانتماء، التقدير؛ وتحقيق الذات. لاحظ أن التغذية حاجة أساسية، في حين أن التواصل الاجتماعي، حتى التقدير يعدّان احتياجات ثانوية (Maslow 1943). باختصار: الرجل الجائع ليس بذي ضمير.



(الشكل ٢-٧) هرم الحاجات الإنسانية بحسب ماسلو (المصدر: Maslow 1943)

وفقاً لماسلو، تعمل الدافعية وفق معادلة بسيطة: الاحتياجات + الحافز = السلوك المرغوب. هذا الأنموذج ذو العقلية المحافظة بسيط وواضح، لكنه يختزل الشخص في مجموعة من الاحتياجات. وقد طُعن في الأنموذج لسنوات، وانتقد لأنه على الأقل في حاجة إلى مكملات. ومع ذلك، لا يزال مستخدماً في جميع أنحاء العالم اليوم كأساس مهم لتحفيز الموظفين، وهذا هو سبب تقديمه هنا (الشكل٢-٧).

٢-٣-٢-٢ النظرية ثنائية العوامل:

في الخمسينيات والستينيات، بحث فريدريك هرتسبرغ في مصادر تحفيز الموظفين. بناءً على الأفكار المعمقة التي جمعها، عمل على تطوير نظرية

العاملين، التي تميز بين العوامل التي تجعل الناس راضين عن أنشطتهم وتلك التي تنتج الغربة وقلة الإنتاجية. إذا سُئل الموظفون عن سبب عدم رضاهم، فإنهم في معظم الحالات يزعمون أن السبب في ذلك رئيسهم غير الكفء أو غير العادل، أو الراتب غير الكافي أو بيئة العمل السيئة. وعلى الرغم من ذلك، فإن هذه العوامل نفسها، حتى لو كانت فكرة مجردة، لا يمكن أن تحفز الموظفين على العمل بجدية أكبر، لهذا السبب أطلق عليها هرتسبرغ «عوامل النظافة». يجب أن تكون مقبولة؛ لكن هذا لا يكفي لأنها خارجية وترتبط بشكل غير مباشر بالنشاط نفسه وحسب. على وجه النقيض، فـ «المحفزات» كلها عوامل تلبي الاحتياجات العميقة للموظفين لأداء عمل ذي معنى، وتحقيق إمكاناتهم، والنمو والتقدير لما يعملونه. هذه العوامل جوهرية وترتبط بمحتوى وصياغة العمل.

على هذا النحو، ليست «الركلة في الذيل» سيئة السمعة بمعنى الضغط والمضايقة والتهديدات التي تحفز الموظفين، كما أنها ليست بالضرورة الجوانب الإيجابية لزيادة الرواتب أو ساعات العمل الأقصر أو سيارة الشركة أو مزايا التقاعد. اعترف هرتسبرغ في وقت مبكر جداً في دراسته أنه لا يمكن للقادة تحفيز الموظفين إما عن طريق فرقعة السوط وإما بالوعود بالحوافز. الدافع يأتي من أنشطة العمل المتنوعة ومتعددة الجوانب، التي تعني شيئاً ما للموظفين (Herzberg 2003, pp. 30-62, 1959). ينتمي مفهوم «الإثراء الوظيفي» إلى كلاسيكيات علم النفس في العمل وعلم النفس التنظيمي، لكن حتى الآن، بعد مرور (٥٠) عاماً، لم يُطبِّق أرباب العمل رؤى هرتسبرغ على نطاق واسع.

أحد المخاطر التي تنجم عن تحفيز الموظفين بالتحفيز الخارجي فحسب هو أن تعاني معنويات الموظفين. أجرى بيتر دروكر المقارنة الآتية: «وكما يمكن للأوركسترا أن تخرب عمل المايسترو صاحب أفضل القدرات والثقة بالنفس، يمكن لموظفي أي مؤسسة قائمة على المعرفة تخريب عمل القائد القادر، لكن المتكبر» (Drucker 1999, p. 37). وغالباً يستخدم الدافع ككلمة سحرية. عمالقة التحفيز مشهورون بقولهم أشياء مثل «كل شيء ممكن!»؛ «فكِّرْ بإيجابية!» أو هراء كلي من مثل قولهم «تشاكا – يمكنك أن تفعل ذلك!» (Tschaka= لفظ ألماني للتحفيز)، والنتيجة يمكن أن تكون إحساساً بزيادة الاكتئاب بعد ذهاب هذا العملاق، وبعد أن يعلم الموظفون أن كل ما تلقوه كان وهماً كلامياً، ومن الغريب أن الشركة التي شجعتهم على التفكير بشكل إيجابي والمضي قدماً لايزال لديها المديرون والسياسات والطرائق القديمة لعمل الأشياء أنفسها.

شجع والد الأبحاث الإدارية الحديثة، بيتر دروكر، الدوافع الذاتية من خلال تعيين الموظفين بشكل معقول، والتبادل الجيد للمعلومات، وتمكين الموظفين على نطاق واسع، مما يسمح لهم بأن يكونوا جزءاً من عمليات صنع القرار. لم يعتقد أن القادة في حاجة إلى قيادة الناس، لكنه شعر أنه يتعين عليهم بدلاً من ذلك إطلاق العنان للدافع الداخلي لدى موظفيهم من خلال خلق الظروف المواتية. «الشخص الذي حقق شيئاً ما وحسب، قد يكون لديه شعور بالإنجاز. الشخص الذي يكون لعمله قيمة وحسب يمكن أن يكون له شعور بقيمته الخاصة. الأساس الحقيقي الوحيد للفخر الحقيقي، والشعور الحقيقي بالقيمة والإنجاز هو مشاركة المرء الفاعلة والمسؤولة في تحديد عمله وتنظيمه» (Drucker 1956, p. 370).

٢-٣-٢-٣ فهم من تقودهم:

بكلمات دروكر الحاضرة في الأذهان، تدعو نظرية المسار - الهدف (path-goal) المديرين إلى وضع أنفسهم في مكان أولئك الذين يدارون. يجب أن تعرف الإدارة الأهداف الفورية طويلة الأجل للموظفين من أجل التوفيق بينها وأهداف العمل والقيادة. وتالياً تحدد أهداف الموظفين طريقة القيادة. إضافة إلى ذلك، يجب أن يكون لدى المديرين تعاطف. توضح نظرية المسار العوامل التي تؤثر في الاستعداد لتقديم الأداء المطلوب، أو العوامل التي يمكن استخدامها كأساس للمقترحات حول كيفية تعزيز القيادة الموجهة نحو النتائج، أو «الإدارة بالأهداف».

في نظرية **الإسناد** (Attribution)، التي عاشت ذروة أمجادها في علم النفس الاجتماعي، في سبعينيات وثمانينيات القرن الماضي، ينصبّ التركيز أيضاً على مراقبة سلوك الآخرين واستيعابهم. في هذا السياق، تشير كلمة «الإسناد» إلى الدوافع التي ينسبها الناس إلى أنواع محددة من السلوك. على سبيل المثال، يميل الناس في الوظيفة إلى تهنئة أنفسهم ومدحها على إنجازاتهم، لكنهم يلومون عوامل خارجية لا يمكن السيطرة عليها في حال الأخطاء والفشل. على المدى الطويل، لا تجيب نظريات الإسناد عن سؤالنا الأولي حول ما تتكون منه القيادة الجيدة.

في المقابل، يمكن أن تساعدنا **نظريات التعلم الاجتماعي**، التي تستند إلى افتراض أن الإدارة وسلوك القيادة ووضع القيادة لها تأثير متبادل. هذا يعني أن المديرين يتعلمون ليس من تصرفاتهم فحسب، لكن من تصرفات موظفيهم، ويتعلم الموظفون من سلوك الإدارة. صُنفت هذه العملية بأنها

«التعلم بالقدوة»، وهي شرط أساس مهم للتطور والتغيير. إذا كان على الجميع أن يتعلموا بشكل أساسي من خلال التجربة والخطأ، فسيكون هذا التعلم عملية محرجة وطويلة. على سبيل المثال، يتعلم الطفل من خلال ملاحظته أمه أن الموقد ساخن دون الحاجة إلى وضع يده عليه. الوضع مشابه في الأعمال، إذ نتعلم من خلال مراقبة الآخرين. كل خطأ يرتكب مرة واحدة فحسب، على الأقل من الناحية النظرية. توفر نظريات التعلم الاجتماعي أساساً لأسلوب القيادة القائم على التفويض، وتؤكد الحاجة إلى الإدارة الذاتية (حيث يَصلُح الجميع مثالاً - وربما أنموذجاً يحتذى به من الآخرين)، ويقدم مقاربات قيمة للعمل في الفرق.

٢-٣-٢-٤ تحت السطح:

تتعرض جميع هذه المقاربات والنتائج دائماً للخطر بسبب عدم العقلانية، لأن السلوك البشري لا يتحدد من خلال العوامل والقرارات المنطقية والواعية فحسب إذ يُطلق لوتز فون روزنستيل Lutz von Rosentstiel، عالم النفس التنظيمي من مدينة ميونيخ التحذير الآتي: «ينبغي توعية الشخص الذي يتحمل مسؤوليات إدارية بحقيقة أن موظفيه ليسوا عقلانيين واستباقيين فحسب، لكنَّ العمليات غير المنطقية هي جزء منهم، بحيث لا يمكنهم تعليلها في كثير من الأحيان، إذ أنها تتركهم عاجزين عن الكلام تقريباً» (von Rosentstiel / Regnet / Domsch 2003, p. 23).

قد تكون للعوامل غير العقلانية والعقل الباطن التي تكوّن السلوك على كلا الجانبين عواقب داخل المنظمات، مثل النزاعات عندما يجري تشغيل آليات الدفاع المختلفة (النزوح، التعويض، النقل، التماهي)، وتؤدي إلى

الإسقاط (projection)، ومشاعر الانسحاب (resignation)، والعدائية (agression)، وتجريم الذات (self-incrimination) أو التثبيت (fixation). إذا كانت الإدارة تتفهم هذه الآليات، فيمكنها إدراك دورها وسلوك الموظفين، بشكل أكثر دقة والاستجابة بشكل أكثر ملاءمة (Rosenstiel / Regnet / Domsch 2003, pp. 27–40).

إن تقسيمي «المصطنع» بين المقاربات التي تركز على المديرين وتلك التي تتعامل بشكل أساسي مع الموظفين يجب ألا يعمل على تقزيم العلاقة المتبادلة والتفاعل بين الاثنين. للعلاقة دائماً جانبان يؤثران في بعضهما من خلال تصرفاتها وتصوراتها واتصالاتها. دُرست عمليات التبادل بين القادة والموظفين في نظريات التفاعل، ونظرية الأدوار، ومقاربات ديناميكية الجماعات، و ثمة اسمان مهمان في هذا الصدد هما بيتر ر. هوفشتاتر Peter R. Hofstatter وكلاوس مشارزينا Klaus Macharzina. تكمن محدودية هذه النظريات في التعقيد الهائل الذي تنطوي عليه التفاعلات. لذلك، فهذه النظريات ذات قيمة محدودة في الممارسة العملية، وهي أيضاً معقدة للغاية، على الرغم من حقيقة أن النماذج والنظريات تهدف إلى شرح وتبسيط الواقع. تمثل مقاربة القيادة المنهجية القائمة على العلاقات والمطروحة في هذا الكتاب بديلاً عملياً لهذه النظريات التخطيطية المحدودة شديدة البطء، التي ليس لها قيمة عملية كبيرة بالنسبة إلى أعمال الإدارة اليومية.

٢-٣-٢-٥ ما يريده الموظفون:

تؤدي **توقعات** الموظفين من القيادة دوراً مهماً في عمل المديرين، وتعتمد على درجة النضج والتوجه نحو القيمة، اللذين يتمتع بهما الموظفون. وجدت دراسة دولية لأكثر من (٦٠) دولة أن ما يقرب من ٧٠% من المشاركين

وضعوا «بناء الثقة» في الجزء العلوي من القائمة، تليها القدرة على تقدير واستثمار إمكانات الموظفين (٤٦ %). و ٤٢% ذكروا «توصيل الرؤية»، في حين ذكر ٣٨% «تطوير التفكير الشبكي» (Personnel Economy, 10/2002, p. 43).

يريد الموظفون مديرين حقيقيين وجديرين بالثقة، وليس مجرد شخص يرتقي إلى مستوى الوظيفة. في منتصف الستينيات من القرن الماضي، كتب بيتر ف. دروكر قائلاً: «إن المديرين مدينون للمؤسسة بواجب استخدام مخرجات طاقة الموظفين بأكبر إنتاجية ممكنة. ومع ذلك فهم أكثر مديونية للموظفين الذين يخضعون لسلطتهم، الذين يجب عليهم أن يساعدوهم في تحقيق أعلى مستوى ممكن من الأداء» (Drucker 1995, p. 154).

في عصر الموظفين كمعاونين، يجب أن يشعر القادة بالامتنان لقبولهم نصيحة ديتر فراي Dieter Frey، أستاذ علم النفس الاقتصادي بجامعة لودفيغ ماكسيميليان بميونيخ. طرح فري المبادئ الآتية: يجب أن تنقل القيادة المعنى والرؤية، ويجب أن تستند إلى التصرف الذاتي، والمشاركة والشفافية والإنصاف، يجب أن تسمح بالتغذية الراجعة الإيجابية والنمو الشخصي، ويجب أن توفر التكامل الاجتماعي المستقر. بحسب أقوال «فراي»: القيادة الحديثة هي دائماً القيادة الظرفية (Frey 2003, p. 20).

توجد دراسة أجرتها الأكاديمية في عام ٢٠٠٤ تدين بالدعم بالمعلومات الإحصائية لهذا الرأي. فيما يتعلق بالخصائص التي ينبغي أن تكون لدى المديرين لتحفيز الموظفين، أيد ٩٢% من المشاركين الصدق والأصالة، وأشار ٨٦% إلى القدرة على التعامل بكفاءة مع النزاعات، ودعا ٨٤% إلى القدرة على إلهام الحماس، و٦١% من المشاركين ركزوا على التعاطف (Academy Study 2004).

٢-٣-٢-٦ المهنة بدلاً من الأتعاب:

درس مستشار الأعمال تاورز بيرين Towers Perrin (Frankfurter Zeitung, January 19, 2004) أسباب انضمام الموظفين إلى الشركات والبقاء فيها أو اختيار مغادرتها. بلغة بسيطة، ينضم الموظفون إلى الشركات بناء على سمعة الشركة ويبقون بسبب الراتب. ويغادر الموظفون بسبب الافتقار إلى الترقية التصاعدية وفرص العمل، و / أو بسبب سوء العلاقات مع المديرين. وبشكل أكثر تحديداً، أسباب انضمام الموظفين:

- سمعة الشركة.
- الرواتب المنافسة.
- الترقية الوظيفية.
- ثقافة الشركات.

أسباب بقاء الموظفين:

- العمل المتحدي.
- الرواتب المنافسة.
- مستوى عال من الاستقلالية.
- فرص للترقية.
- ثقافة الشركات.

أسباب مغادرة الموظفين:

- عدم وجود فرص للترقية.

- العلاقة مع المديرين.

- ضعف التوازن بين العمل والحياة.

- الحوادث المتعلقة بالعمل.

- الراتب غير التنافسي.

من أجل الاحتفاظ (التمسك) بالموظفين المؤهلين، من الضروري أيضاً اتخاذ تدابير أخرى. يجب على الإدارة محاذاة الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية في مستوى معين. في الوقت نفسه، يجب على الإدارة الاستثمار في تطوير مهارات الموظفين وقدراتهم وتفويض المهام الصعبة. وبهذه الطريقة، يظل الربح والدافع لدى كلا الطرفين في مستوى مرتفع.

٢-٣-٢-٧ التحفيز - خرافة؟

بينما يفترض كل من التسلسل الهرمي للاحتياجات لدى ماسلو ونظرية هرتسبرغ للعوامل المحفزة وعوامل النظافة أن معنى القيادة والغرض منها هو التأثير في الناس وتقديم حافز لهم لإظهار نوع معين من السلوك، يرى راينهارد سبرنغر، مؤلف كتب الإدارة الأكثر مبيعاً، والحاصل على دكتوراه فلسفة، يرى هذا الشكل من الدوافع طريقاً مسدوداً.

بالنسبة إليه، من الواضح أن «التحفيز» لا يعني أكثر من العوامل الخمسة الآتية: المكافآت، والثناء، والرشوة، والتهديدات، والعقاب. يدعي سبرنغر أن القيادة باستخدام أنظمة التحفيز الميكانيكية، تخلق نقيض التحفيز، «demotivation». أنا أرى أن هذا الاستنتاج صحيح وله أهمية مركزية. لهذا السبب، أود تغطية الأطروحة والملاحظات المركزية في القسم التالي، وتقديم التعليقات على كل منها.

٢-٣-٢-٨ التحفيز «بالسلاح العجيب»:

يؤكد سبرنغر أن «التحفيز» أصبح مرادفاً تماماً للقيادة، وهو مطلب رئيس من المديرين. بشكل عام، من المفهوم أن «إنتاج وزيادة وتلقي السلوك (الدافع) ينتج عن الحوافز التي تقدمها الإدارة» (Sprenger 1999, p. 22). لذلك، فإن التحفيز يعني التأثير في بالموظفين كي يعملوا، والمديرون مدعوون إلى الحصول على أفضل ما لدى موظفيهم.

يدرك معظم المديرين مهمة التحفيز استناداً إلى المفهوم القديم بأن الموظفين لا يقدمون قصارى جهودهم طواعية، وأنهم بطبيعتهم غير مستعدين وغير راغبين في تقديم الأداء، وأنهم يوفرون طاقاتهم لأوقات فراغهم ويحتفظون بالأفكار الجيدة لأنفسهم. لذلك، يجب تحفيزهم بالدفع من الخلف والشّد من الأمام. بالنسبة إلي، هذه ضربة قوية لنظرية X. بالنسبة إلى سبرنغر، «التحفيز» motivating هو في الأساس شكل من أشكال التحكم الخارجي، وهو، نوعاً ما، شكل من أشكال التلاعب السري المصمم للتأثير في السلوك بشكل منتظم. يميز بين «التحفيز - motivating» و «الدافع أو الدافعية – motivation» الحقيقي / الحقيقية، الذي يتضمن الدافع الداخلي للفرد، الذي يمكن أن يتحكم فيه من قبل الفرد (Sprenger 1999, p. 24).

الهدف من إيجاد الدافعية، بشكله الأمثل، هو مكافحة شبح الاستقالة الداخلية الذي يطارد شركاتنا، على سبيل المثال في شكل التقاعد المبكر، الذي قد ينتشر حتى إلى الإدارة العليا. دفعت الأرقام المذهلة المسجلة عن الموظفين الذين «استقالوا» داخلياً أو جزئياً، الشركات إلى البحث بشكل محموم عن أنظمة حوافز متطورة بشكل متزايد.

وهكذا، في عام ٢٠٠٤، درست شركة أبحاث السوق Gallup «الالتزام الداخلي» للموظفين في ألمانيا. لم تتحسن الأرقام مقارنة بالعام السابق: ادعى ٨٧% أنهم لم يشعروا بأي التزام حقيقي بعملهم. تسعة وستون في المئة من الموظفين ببساطة اتبعوا سياسة الشركة (ولم يقدموا شيئاً أكثر)، وادعى ١٨% أنهم تخلوا عن الاهتمام إلى الأبد. يصل إجمالي الضرر الاقتصادي الناتج عن هذا المستوى المنخفض من الالتزام في ألمانيا إلى نحو (٢٤٥) مليار يورو بسبب ارتفاع معدلات الغياب وانخفاض الإنتاجية. ترى Gallup سبب هذه المشكلة بدقة بأنه يرجع بنسبة أقل إلى الموظفين وبنسبة أكثر إلى القيادة السيئة في الشركات الألمانية، إذ لاحظت الشركة أيضاً أن المديح وتقدير الأداء لم يكونا متداولين بشكل كاف (Frankfurter Allgemeine Zeitung, November 14, 2004). اقرأ المزيد في (www.gallup.de).

الرد الوحيد لدى معظم الشركات على هذه الأرقام هو أنَّ آليات منح المكافآت تعتمد الأساس الفردي - هذا تناقض في المصطلحات. إنما لا أحد يأتي بفكرة البحث عن أسباب التوجه الترفيهي للكثير من الموظفين على وجه التحديد في جهود الشركة لتحفيزهم، على الرغم من أن هذا هو المكان الذي يمكن العثور عليهم فيه وفقاً لسبرنغر. نحن نعلم الآن بيقين كافٍ أن الدافع بحد ذاته لم ينكمش، وأن الفرص التي توفرها الشركات لتطبيق القيم فحسب هي التي فشلت في مواكبة فهم الموظفين المتغير للقيم في عالم العمل الحديث. ليس مؤكداً بالضرورة أن المال والمكانة يجذبان الجيل الجديد؛ العمل الممتع لا يقل أهمية عن الدخل المرتفع للموظفين في عالم اليوم، والمهام ذات المغزى أكثر أهمية من المكانة في الوظيفة. في هذه الأيام،

يتوقع الأفراد الفرصة لاستثمار كامل إمكاناتهم في عملهم، ويجدون ذلك مجزياً. ومع ذلك، تفشل الشركات في التفاعل، أو أنها تتفاعل ببطء شديد مع التوقعات المتغيرة للموظفين الموجهين بالأهداف، ونتيجة لذلك يجري توجيه الطاقة غير المستخدمة واهتمامات ومهارات وإبداعات هؤلاء الموظفين إلى أوقات فراغهم بدلاً من استخدامها في الوظيفة.

٢-٣-٢-٩ للتحفيز مفعول عكسي:

ادعى سبرنغر أن: «الدافع هو الإغراء الوفير للاستقالة الداخلية» (Sprenger 1999, p. 32). الدافعية (الدافع الداخلي وليس التأثير الخارجي) لا يتكون من عوامل أخلاقية أو نفسية أو اقتصادية فحسب، لكنه يعتمد على العديد من الظروف والتأثيرات. ببساطة، من الطوباوية أن نعتقد أن أنظمة التحفيز العالمية ستجدي نفعاً مع كل الناس.

قد تعوق الجهود الخارجية تحفيز الدافع الداخلي لدى الموظفين، لأنها مؤشر على عدم الثقة وعدم الاحترام. وقد تعني أنظمة المكافآت أو أنظمة التزويد أن الموظفين غير قادرين على تقديم الأداء الكامل دون ضغط. ويبقى الشك من المستويات الأعلى، إذ يقدّر المديرون بشدة استعدادهم لأداء أعمالهم في الوقت الذي يقللون فيه من قيمة هذا الاستعداد لدى موظفيهم. في العديد من المنظمات، تسود ثقافة الشك. في مثل هذا المناخ، تتمثل المكانة في المسؤولية والمعلومات، ويعوق تطوير الأفكار والمبادرات.

يفقد الموظفون الحافز عندما يعتمد نظام التحفيز فحسب على إثارة استجابة إلى شيء جاذب للانتباه. يفترض أن الحافز يجب أن يكون كبيراً بدرجة كافية. كل ما على الإدارة فعله هو تحديد موقع الفرد على هرم ماسلو

من أجل اختيار «جزرة» مناسبة (أي المال، التدريب المتقدم، وقت الفراغ، ...إلخ). لسوء الحظ، هذه النظرة السلبية للإنسان لها طابع «النبوءة التي تحقق ذاتها». «حينما يرى المديرون موظفيهم أغبياء، ويفتقرون إلى الدافع، واتكاليين، فهذه هي بالضبط الطريقة التي سيتصرف وفقها الموظفون أنفسهم، أو على الأقل هذا هو كل ما تراه أعين المديرين» (Sprenger 1999, p. 44).

تتضمن جعبة أدوات من يقوم بالتحفيز الإكراه والاصطياد والإغواء والرؤية. باستخدام الإكراه، تصبح التهديدات والعقاب أساليب تحفيز مقبولة. وفقاً لسبرنغر، عواقب الإكراه هي قلة الجهد والرغبة في الهروب إذا ما أُتيحت الفرصة. ويشمل الاصطياد المكافآت والعقوبات غير المباشرة في شكل أسهم ومكافآت متغيرة. إن نتيجة الاصطياد بالطُّعم في عمليات التحفيز هي أن الموظفين يركزون على المكافآت ويقدمون الأداء إلى المستوى الضروري لكسبها فحسب، وسيتوجب في النهاية زيادة المكافآت من أجل الحفاظ على مصلحة الموظفين. الموظفون الذين يحصلون على مكافآت أقل من غيرهم يميلون إلى الانفصال بأنفسهم عن العمل بسبب مشاعر الاستياء والمعاملة غير العادلة.

تجمع إستراتيجية الإغواء بين الرشاوى والمكافآت والثناء. هنا - على عكس الاستراتيجيتين الأولين - نمط تصرف الموظف أمر حاسم، والتماهي مع الشركة أمر بالغ الأهمية. يقول سبرنغر بسخرية: «كثيراً ما يُفهَم مصطلح «هوية الشركة»، الذي يشمل جميع الأشخاص، كما لو كان يتوجب على الموظفين، مثلهم مثل المراهقين، أن يضعوا وشم شعار الشركة على عضلاتهم من ذات الرأسين في رأيه، الجهود المبذولة لتشجيع الهوية تشبه ثقافة المعجب وهو في سن البلوغ.

تعتمد إستراتيجية الرؤية في نهاية المطاف أيضاً على نمط تصرف الموظف وتماهيه مع الشركة: «تحت التهديد المستمر بالاستقالة الداخلية والانحرافات الخارجية، يبتلع الناس قيم الشركة العليا مجبرين، ولا يرغبون في رفض النقاد فحسب، بل يرغبون في رفض حتى أولئك الذين لا يريدون تمثل تلك القيم». (Sprenger 1999, p. 59). يذهب سبرنغر إلى أبعد من ذلك، مدعياً أن البحث عن رؤية مشتركة يدل على «نمط أساسي شبه عسكري» و «ميل شمولي».

مع كل الاحترام الواجب للغة المنمقة لدى سبرنغر ومقاربتها الاستقطابية، يبقى السؤال: ما الخطأ في التماهي؟ لماذا يوصم تلقائياً كل أولئك الذين يتماهون مع عملهم وشركتهم بأنهم مراهقون غير ناضجين؟ في النهاية، يوجد شيء اسمه الالتزام الطوعي. ومن أين يأتي هذا الشك في القيم والرؤى؟ على الرغم من كل الفردية، يجب أن تكون هناك قيم مشتركة تخلق إحساساً مجتمعياً داخل الشركة؛ وإلا فإن النتيجة ليست أكثر من مجرد حفنة من الأنانيين دون أي توجه أو اتجاه واضح.

عند هذه النقطة، يفعل سبرنغر تماماً ما يعدّ الشركات والمديرين شياطين إذا فعلوه. إنه يشملهم جميعاً معاً ويفترض أن لديهم جميعاً ردود الفعل نفسها غير المعقولة التي يمكن التنبؤ بها: إذا عرضت على الموظف المزيد من المال، فسوف يرغب دائماً في الحصول على المزيد ومن ثم سيعمل أقل. الموظفون مراهقون ضعيفون يمكن غسل أدمغتهم بسهولة. والمدير هو العدو القديم، الذي تدفعه الرأسمالية الباردة غير الإنسانية، ولديه هدف واحد فحسب في رأسه، وهو التعامل مع موظفيه واستغلالهم بأسلوب جبان كسول بتفويض مسؤوليات القيادة إلى أنظمة الحوافز. بغض النظر عن كيفية تصرف القادة، سواء كانوا يتصرفون بأسلوب استبدادي أم

ديمقراطي، وما الذي يفعلونه، فبالنسبة إلى سبرنغر هم جميعاً في موقع شك عام؛ لا يبدو أن إيمانه بصلاح البشر يشمل المديرين التنفيذيين.

٢-٣-٢-١٠ التحدي بدلاً من الإغواء:

ثمة نوع جديد من القيادة لا يقوم على الشد من الأمام أو الدفع من الخلف بالإغواء أو تثبيط الدافعية، يبدأ بتغيير في نمط التفكير والسلوك وبنقلة بعيدة عن النظرة السلبية للبشر. أظهرت الأبحاث مراراً وتكراراً أن الناس لديهم دافعية، وأن كل شخص لديه في الأساس طاقة إبداعية يتوق إلى تطويرها، ولديه قدرة كبيرة للعمل. الناس فضوليون بطبيعتهم، يحبون اكتشاف أشياء جديدة ويرغبون في الاستمتاع بما يفعلونه. في نظر سبرنغر، الفجوة المفترضة في الدافعية، التي يجب جسرها بشكل مصطنع، غير موجودة أساساً.

يذكرنا سبرنغر بشيء مهم للغاية يكاد يضيع في النقاش الإجمالي حول الدافعية، الذي أريد تأكيده عليه هنا أيضاً لأنه عنصر أساس في القيادة: لكل مدير الحق في وضع طلبات واضحة من الموظفين، واتخاذ الترتيبات ومراقبة امتثالهم. له الحق في المطالبة بالأداء على أساس الأهداف المحددة، وعليه واجب مواجهة الموظفين وانتقادهم علناً عندما يفشلون في الالتزام بالاتفاقات. يتعين على المدير معرفة سبب عدم تقديم الخدمة، وتحليل إسهاماته في هذا الفشل.

«في ضوء الصورة الكبيرة، يبدو لي أن العلاقة الواضحة في المطالب بين المدير والموظفين هي أكثر فائدة واتساقاً من أي نظام عقاب أو مكافأة» (Sprenger 2003, p. 187). في هذا السيناريو، يكون الأداء نسبياً دائماً ويتوقف على التوقعات التي يتعين على القائد تحديدها مقدماً مع الموظف. لا يتم التوصل إلى اتفاقات قابلة للتطبيق إلا من خلال عمليات الاتصال والتفاوض.

إذا وافق الموظفون على الاتفاقات التي تلبي احتياجات أدائهم، فقد تصبح الجهود المبذولة لتحفيزهم غير ضرورية. وهكذا يعيد سبرنغر تأسيس مفهوم «الإدارة بالأهداف». إنه يشعر أن الإدارة لها ما يسوّغها إذا كانت محصورة في وظيفة محددة مسبقاً واتفاقات واضحة فحسب. أي شيء يتجاوز معايير الحد الأدنى من القيادة، وتالياً ينتهك كرامة الإنسان، هو أمر غير مقبول. يرفض سبرنغر الاتفاقات الميكانيكية وتلك الموجهة بالأهداف أو بالتحفيز.

العوامل الوحيدة التي يمكن أن تحفز الموظفين حقاً على الأداء والالتزام على المدى الطويل هي الحرية والثقة والاحترام، التي تزرع بذور الالتزام الحقيقي. «فقط إذا بدأنا نرى معنى عملنا مرة أخرى، فسوف نشعر بدافعية حقيقية» (Sprenger 2003a, p 111). إن ما تحتاجه الشركات هو موظفون وجهتهم النجاح، لا موظفين يتجنبون الفشل. ولتحقيق ذلك، لا يكفي أن تجعل أهداف العمل أكثر جاذبية لهم بإعطائهم (١٤) راتباً شهرياً في السنة أو سيارة شركة أكبر؛ يستوجب التحفيز فهماً أعمق وتعاطفاً حقيقياً.

والسؤال هو: ما الذي يدفع الناس إلى الالتزام بحماس تجاه شركتهم؟ وهذا السؤال يقودنا بسرعة إلى العوامل المثبطة، التي هي في الواقع أكثر معنىً وأهمية من المحفزات، مثل: المعاملة غير المتساوية للموظفين من جانب الإدارة، غياب العدل، وعدم التسامح والنزاهة، وعدم الكفاءة من جانب الإدارة.

٢-٣-٢-١١ تجنب هبوط المعنويات:

لا يمكن تعزيز الدافعية من الخارج دون عواقب وتكاليف طويلة الأجل لجميع الأطراف. إذا فشل الموظف في تقديم الخدمة المتفق عليها، فسبب ذلك هو وجود شيء ما أحبط معنوياته. ثمة شيء واحد فحسب يمكن

للمدير فعله الآن: أخذ الحادث على محمل الجد وإيجاد سبب عدم وجود الدافع وتصحيحه إن أمكن.

عرّف سبرنغر التثبيط demotivation بأنه طاقة محبوسة بطيئة كالحلزون. بناءً على ذلك، تتحكم القيادة في تدفق الطاقة داخل الشركة، ما يعني في المقام الأول اكتشاف موقع احتباس هذه الطاقة. على الرغم من أن هذه الاستعارة قد تبدو مثل فن فنغ شوي (توزيع الأثاث حسب المعتقد الصيني)، إلا أن استخدام سبرنغر لها صحيح بشكل أساس.

إنما كيف يمكن تحقيق ذلك؟ توجد طرائق عدة لتحقيق هذا الهدف: من خلال مراقبة ما يحدث داخل الشركة أو القسم والسؤال عنه؛ عن طريق تحديد الأنماط والهياكل؛ عن طريق استشعار الحالة المزاجية والصراعات والمشكلات بدلاً من تغطيتها، وإجراء محادثات شخصية مع الموظفين. قد ينجم الإحباط عن العلاقات أو هياكل العمل. السبب الأول في الفئة السابقة هو علاقة الموظف بالمشرف المباشر، وفقاً لـ سبرنغر: «العلاقة بالمشرف المباشر هي كعب أخيل في الرضا في العمل» (Sprenger 2003, p. 204). لكن المديرين، كما يزعم، نادراً ما يبحثون بجدية عن العيوب في سلوكهم. لا يركز معظمهم على موظفيهم، لكن بدلاً من ذلك يركزون على صورتهم كقائد بارع يفتخر بأن كل شيء تحت سيطرته.

هنا، مرة أخرى، يميل سبرنغر إلى تصوير جميع المديرين كأشرار، وهو رأي لا يمكنني أن أشاطره. وعلى الرغم من ذلك، فإن ما يقوله سبرنغر عن العلاقات وعن التأمل الذاتي أمر مثير للاهتمام: «يعاني المديرون غالباً من العمى التام عن عواقب سلوكهم - إنهم لا يستمعون، ولا يطلبون أي

تغذية راجعة، ولا يهتمون بـ «بقعهم العمياء»؛ إنهم متحفظون تماماً ويحاولون الحفاظ على مسافة تفصلهم عن الآخرين، وهم مغرمون بصورتهم الذاتية الموحية بأنهم كبيرون وصعبون. هذا عيب وجدته أنا شخصياً مرات لا تحصى في ممارستي كمستشار ومدرب. إنها نقطة الانطلاق لمقاربة الإدارة العلائقية المنهجية التي سأشرحها في الفصل الثالث.

لذلك، فقيادة سبرنغر تعني في المقام الأول تجنب الإحباط. تعدّ السلوكات الآتية من المديرين التنفيذيين مثبطة بشكل خاص للموظفين:

- يمكن للمشرف بذل جهد أكبر وأن يعرف دائماً أكثر من موظفيه.

- يجري اتخاذ القرارات من أعلى إلى أسفل.

- يتحدث المدير بالسوء عن موظفيه خلف ظهورهم.

- انتقاده يأتي بصوت عال، متعجرف وشخصي وليس موضوعياً.

- يُظهر الرئيس ديناميكية السلوك المسيطر، ويقاطع حديث الموظفين باستمرار، ويسمح لهم بالكلام بالكلمات الرئيسة فحسب قبل أن يتولى هو الحديث.

- يتغاضى عن الموظفين ويتجاهلهم، ويجري «التعامل على عجل».

- يتلقون معلومات غير كافية ومجتزأة ومتأخرة، ولا يتعاملون إلا مع الضروريات الأساسية لعملهم.

- الرئيس متحذلق بشكل فظيع.

- لا يثق الرئيس بموظفيه ويجعلهم يشعرون بذلك من خلال الرسائل اللفظية وغير اللفظية.

- ليس لدى الموظفين حرية فردية ولا خيارات.

وفقاً لسبرنغر، السؤال الذي يجب على كل مدير مواجهته عندما يلاحظ أن موظفيه غير متحفزين أو حتى استقالوا داخلياً ليس «ماذا علي أن أفعل؟» لكن «ماذا يجب ألّا أفعل؟» هذا صعب على كثير من المديرين التنفيذيين الذين يرون أنفسهم «الفاعلين»، ويتقاضون أجورهم لقاء أفعالهم. إنما: «عاجلاً أم آجلاً، لا يمكننا تجنب الفكرة العميقة التي مفادها أن فرط نشاطنا الحالي، والتدخل المستمر والتلاعب، هو مجرد متغير غريب عن قبولنا المشلول لاستقالة كثير من الموظفين داخلياً. أنا لا أقترح فعل المزيد، بل الأقل» (Sprenger 2003, p. 218).

يجب على المدير التوقف عن فعل تلك الأشياء التي تعوق تحفيز موظفيه وتمنع نمو العلاقات الطبيعية في حيواتهم المهنية. بعبارة أخرى: على المدى الطويل، سيحصل كل قائد على الموظفين الذين يستحقهم.

وبعد، فثمة جانب آخر يؤدي دوراً رئيساً بالنسبة إلى سبرنغر حينما يتعلق الأمر بالقيادة الجيدة: يجب أن يكون احترام الذات والكرامة الإنسانية في مركز الاهتمام.

يجب أن تأخذ القيادة الناس على محمل الجد وأن تحترمهم، لكن في الوقت نفسه، يجب ألا يفقد المديرون احترامهم لأنفسهم وعملهم؛ وإلا فإنهم يقعون فريسة للسخرية من خيبة الأمل ورؤية الأمور على حقيقتها، وسوف ينأون عن الآخرين لتجنب الأذية. إنما هذا هو بالضبط ما يجب أن يكون عليه القائد الجيد: غير حصين وإنسانياً. ويخلص سبرنغر إلى القول إنه يجب على كل مدير أن يقرر بنفسه ما إذا كان سيختار «المقاربة المباشرة المتمثلة في وضع المطالب، والتفاوض والتوصل إلى اتفاقات، أو الاستمرار

في لعب ألعاب الإغواء النفسي. يجب عليك الاختيار بين روح تعزيز احترام الذات وشبح التحفيز من دونها» (Sprenger 2003, p. 259).

يختتم كتاب سبرنغر بهذه الأفكار حول «الأنا» لدى المديرين التنفيذيين. يتطرق هنا إلى قضية مهمة للغاية، أشعر أنها جوهر القيادة الناجحة كما سأظهر في الفصل الثالث من هذا الكتاب. سواء كانت لدى المدير الشجاعة والقوة في الامتناع عن التحفيز وتالياً عن التثبيط، أم كان يعتمد على إرادة الموظفين في الأداء ودافعيتهم الذاتية، فإن ذلك يعتمد بشكل أساسي على «الوعي الذاتي» لدى المدير ودوره.

٢-٣-٣ الثقة

يدّعي راينهاردك سبرنغر أن أحد أهم المتطلبات الأساسية لإدارة العلاقات الناجحة والتعبير عن الذكاء العاطفي العالي هو القدرة على الوثوق بالآخرين واكتساب ثقتهم. إذا لم يثق المدير بموظفيه والعكس صحيح، فلن تنجح القيادة، حتى لو استعملت الأدوات والتقنيات الصحيحة. انعدام الثقة يشل التعاون والإنتاجية والإبداع والمرونة لدى الموظفين والمنظمة بأكملها، وهو ما يظهره سبرنغر بشكل مثير للإعجاب في كتابه «Trust: The Best Way to Manage». ينبغي أن تكون مقاربته مثالاً لكل من يتعاملون مع هذا الموضوع، الذين جعلوا من المطالبة بالمزيد من الثقة موضوعاً رائداً في السنوات القليلة الماضية.

٢-٣-٣-١ الثقة: سلعة نادرة:

إنما كيف تتعامل الشركات الألمانية حقاً مع مسألة الثقة؟ زبدة القول لدى سبرنغر مدمِّرة: «نتحدث عن الثقة عندما تنقصنا. (...) كلما تحدثنا عن

الثقة، كان الوضع أسوأ» (Sprenger 2002b. p. 16). بينما يدعي جميع المديرين أنهم يثقون بمرؤوسيهم، إلا أنهم هم أنفسهم يريدون الحصول على مزيد من الثقة من رؤسائهم. الشيء نفسه يصح في المستوى الذي يليه صعوداً في التسلسل الهرمي. يسيطر عدم الثقة على علاقة المديرين بموظفيهم والعكس صحيح. يشك الموظفون قائلين إنه «لا يوجد أحد» هناك في الأعلى يلتزم بالاتفاقيات في أي حال، وإن لكل شخص اهتماماته الخاصة فحسب، وإن المديرين غير جديرين بالثقة بشكل عام. في الوقت نفسه، يشتبه الرؤساء في أن موظفيهم يحجمون عموماً عن أداء وظائفهم ويحتاجون إلى تحفيزهم على العمل، هذا إن كان الموظفون سيعملون أساساً. يعاني عدد غير قليل من المديرين التنفيذيين من هاجس أن موظفيهم يريدون خيانتهم. وفقاً لسبرنغر، هناك أيضاً شكل من أشكال عدم الثقة «الأفقية» التي تجعل المنافسين من الزملاء والعمل اليومي معركة مستمرة.

سبب هذه الصورة المشوهة هو قصور واسع النطاق لدى الرؤساء الألمان: ميلهم نحو الكمال. إذا افترض المرء أن الآخرين لا يعملون، أو لا يعملون بشكل جيد بما فيه الكفاية، فهذا هو أسوأ أساس لتقوم عليه الثقة. في الواقع، يفضل كثير من المديرين التنفيذيين القيام بكل شيء بأنفسهم، لكن هذا مُحال. لذلك، يجب عليهم التفويض؛ لكن من الأفضل أن تراقب دائماً الموظفين، لأن الثقة بقدراتهم وتصميمهم ليست كافية. على الرغم من القيام بتفويض المهام، لا يحدث تفويض المسؤولية. في هذه الأوقات الصعبة اقتصادياً، تتطلب الثقة والتخلي عن المسؤولية جهداً كبيراً وشجاعة. بدلاً من القيام بهذه القفزة، يقال غالباً إن كل شيء «أولوية تنفيذية» أو «يجري تهويله» إلى رتبة قرار إداري بحيث لا يمكن أن يتطور أي شيء إلى خطأ.

تهيمن على كثير من الشركات منظمة صناعية من عصر النهضة الصناعية الباكرة لكن بمظهر حديث، تركز على واجب إظهار الحضور، وأنظمة التحكم، وتلبية الطقوس. لدى بعض الشركات عملياً «أقسام عدم الثقة» الخاصة بها التي تنشغل فحسب في معرفة ما إذا كان الآخرون يفعلون ما يفترض بهم فعله. تراهم يغرقون ضحاياهم بالاستمارات واللوائح إلى درجة الإجهاد العصبي والتعب، وينجحون في منعهم من عمل ما يفترض بهم فعله وحسب. لقد طفح كيل كثير من الناس من بيروقراطية صاحب العمل والسيطرة المفرطة عليهم، وتعبوا من انعدام الثقة الدائم. داخلياً، «يستقيلون» ولا يتماهون مع عملهم، ناهيك عن شركتهم. وحده الشخص المسؤول المتمتع بحرية التصرف بشكل مستقل يلتزم التزاماً كاملاً بمهامه، ويتخذ المبادرات ويفعل أكثر من مجرد العمل حسب اللوائح.

يوجد إشراف في كل خطوة: في الإنتاج، يجري الإشراف على الموظفين من خلال أجهزة تثقيب بطاقات مراقبة الدوام وآلات التصوير المسجَّل بكاميرات الفيديو). في الطوابق العليا، يكون الأمر أكثر دقة: يتجلى انعدام الثقة في «هوس عقد الاجتماعات» المتفشي، وفي أكوام التقارير والملاحظات والمذكرات (لأنه من الأفضل أن يكون كل شيء مكتوباً)، بأنشطة مراقبة مبالغ بها، وموجات من التقارير (مع التحديثات المستمرة على الإنترانت - أي الشبكة الداخلية)، والسيل دائم النمو من رسائل البريد الإلكتروني (لأن الرئيس يرغب في الحصول على نسخة كل من رسائل البريد الإلكتروني لموظفيه)، وفي التضخيم (ما لا يمكن قياسه، لا يمكن إدارته).

يرسم تحليل سبرنغر صورة مدمِّرة لثقافة الشركات الألمانية: «كثيرٌ من الشركات مجرد منظمات شكوك». يضع المديرون عديمو الثقة أدلة إرشادات

تبلغ سماكتها سماكة الكتاب المقدس، يحددون فيها حتى أصغر الأدوار في الشركة، فهم لا يعتقدون أن الناس يريدون القيام بعمل جيد. إن انعدام الأمن العميق يحوّل المديرين التنفيذيين العقلانيين ظاهرياً إلى قوات شرطة، ومديري شرطة يراقبون «هوامش التحكم». ليس لديهم أي إيمان بمعايير الجودة الذاتية التي قد يفرضها الموظفون على أنفسهم ويكونون حذرين للغاية عندما يتعلق الأمر بالموظفين الذين يجدون طرائقهم الخاصة لتحقيق الهدف (Sprenger 2002b, p. 22). عدم الثقة هو القاعدة، والثقة هي الاستثناء.

احتجز كثيرٌ من الشركات نفسه في جناح غير مرئي شديد الحراسة حيث الحوكمة البيروقراطية الصارمة وفيض من التوجيهات بسياستها يحولان دون أي ريادة أو ابتكار. قضبان هذا السجن هي افتراضات زائفة قديمة عن السلوكين المهني والإنساني.

٢-٣-٣-٢ لماذا الثقة؟

بحسب سبرنغر، لا تزال الوسائل القديمة المتمثلة بالتحكم والقوة والمال كافية لتنسيق تصرفات العاملين في مجال المعرفة في المنظمات الحديثة والأسواق المتغيرة بسرعة. نظراً لأن كل شيء يعتمد على تعاون الموظفين، لا يمكن التحكم به عبر إجراء التفتيش القديم. يجب إضافة الثقة هنا كوسيلة جديدة للتحكم. «الثقة هي العامل الرئيس في الإدارة الناجحة» (Sprenger 2002b,p. 25).

في عالم اليوم، أصبحت الثقة الأساس الرئيس للمنظمات. أنتجت العولمة وتكنولوجيا المعلومات تغييرات خطرة في النظام الاقتصادي وسوق العمل: التحالفات الإستراتيجية، الاستعانة بمصادر خارجية، الاتفاقات بالوكالة، الإدارة العامة الجديدة والتدويل والامتياز والعمل عن بُعد والعمل

المتنقل ومؤسسات الشبكات والمؤسسات الافتراضية كلها أطلقت شرارة التغيير والتحول من الأنظمة المغلقة المعزولة بوضوح عن بيئتها إلى الأنظمة المفتوحة المتدفقة، وهي أنظمة تستدعي الحركية البدنية والعقلية. الثقة «العمياء» عبر آلاف الأميال، وتوسيع نطاقها نحو الأشخاص الذين لم نلتقيهم قط في حياتنا يجعل هذا النظام يعمل. «الثقة تسمح بعمل منسق بين الشركاء الذين لا يعرفون بعضهم بعضاً. إنها بديل عن معرفة الآخرين ودوافعهم» (Sprenger 2002b, p. 28، ص ٢٨).

تتزايد الحاجة إلى الثقة بشكل مطرد، في حين أن المصادر التقليدية للثقة تتساقط على جانب الطريق، إذ إنه بات في إمكانها أن تتطور الآن على أساس الأقل والأقل من التآلف. في عالم الأعمال الحديثة، لم تعد الثقة قائمة على السمعة والتجربة والألفة. هذا هو السبب في أن الثقة لا غنى عنها كمبدأ تنظيم. في أسواق اليوم، يجب أن تكون المنظمات مرنة للغاية ومستعدة للتغيير. تعد الثقة ضرورية في عملية التحول من البنى الهرمية الصارمة نحو مقاربات مرنة تركز على العملاء. التمكين، وتحسين العمليات التجارية، والبنى الهرمية المسطحة، والعمل الجماعي والمؤسسات المتعلمة تعمل على أساس الثقة فحسب، وفقاً لسبرنغر.

في معظم الحالات، يعرف الموظفون أن التغيير ضروري إذا أرادت شركتهم البقاء. ومع ذلك، فهم يدعمون عملية التغيير فقط إذا كانوا واثقين من أن التغييرات تحدث ليس فقط لصالحهم. يتعين على الإدارة إقناعهم بأنها تأخذ مصالحهم في الحسبان. إنما ثمة تفكير مبطن باللونين الأبيض والأسود بين الموظفين يمنعهم من الحصول على الثقة اللازمة: لا تساعد الشعارات الاشتراكية «المسحوقون هنا في الأسفل» ضد «الرأسماليين في القمة». صورة المديرين التنفيذيين التي يقدمها سبرنغر في كتبه تزيد من حدة هذا، في رأيي.

وبحسب سبرنغر، الثقة تسهل أيضاً إعادة التنظيم الضرورية للمؤسسات، لأن التغييرات تؤدي إلى عدم اليقين والخوف والمقاومة لدى معظم الناس. إنما كل منظمة تحتاج إلى تحويل نفسها والتكيف مع الظروف البيئية المتغيرة من أجل البقاء. فقط في جو من الثقة والأمن يمكن تفكيك الروتين والهياكل القديمة في إطار زمني قصير. في مثل هذا المناخ فحسب، يمكن للمديرين بدء عملية التغيير التي يدعمها الموظفون على جميع المستويات من البداية.

إن القائد الذي يفهم كيفية تأسيس علاقات ثقة - ليس داخلياً فحسب، ولكن خارجياً أيضاً - يتمتع بمزية عظيمة للشركة، إذ إن الثقة تخلق ولاء العملاء- العملاء. «الثقة هي بداية كل شيء»، كما يزعم إعلان مصرفي؛ ولاء العملاء لا يقدر بثمن. يزداد رضا العملاء عندما تستجيب الشركة بسرعة لمتطلبات عملائها. هذا ممكن فقط إذا كانت هناك علاقة ثقة داخل الشركة نفسها ويمكن للموظفين أن يقرروا بشكل عفوي ومستقل دون الحاجة إلى التشاور مع ثلاثة مديرين حول ما إذا يمكن للعميل أنْ يحصل على تخفيض. إذ قد يكون العميل قد تركهم بالفعل وذهب إلى منافسيهم قبل أن يأخذ المدير الوقت الكافي لقراءة طلب الموظف المسؤول عن خدمة العملاء. لذلك يمكن أن تعطينا الثقة أيضاً تقدماً حاسماً.

في بيئة من الثقة فحسب، يمكن أن تتدفق المعلومات والمعرفة بحرية. إن الأشخاص الذين لا يثقون بزملائهم أو رؤسائهم أو مرؤوسيهم، يخبئون المعرفة أو الدراية المهنية في درج مكتبهم أو في عقولهم ولا يتشاركونها مع المنظمة. إلّا أن الابتكار يتطلب نقل المعرفة الأفقي والرأسي دون عائق، وكذلك المخاطرة والقدرة على قبول الأخطاء. يجب التعبير عن الأفكار

بشكل علني، ويجب محاكمتها، وقبولها أو رفضها في جو من الثقة. «إذا كنتم تريدون الإبداع، فعليكم تقليل ضغط التسويغ. يجب قبول عدم اليقين. أفلتوا أيديكم. تخلوا عن السيطرة» (Sprenger 2002b, p. 42). لذلك، من وجهة نظر سبرنغر، لا توجد ريادة أعمال من دون ثقة.

عدم الثقة يزيد من التكاليف بشكل كبير ويدمر القيم. إن التكاليف الناجمة عن عدم الثقة لا تقدر بثمن بالمعنى الحقيقي للكلمة، مثل فقدان الفرص الضائعة، والموظفين غير المتحمسين، وما إلى ذلك. نصف إجمالي تكاليف معظم الشركات ناتج عن عدم الثقة، حسب تقديرات سبرنغر. ثمة مؤشر لا يخطئ لهذا التطور المؤسف هو زيادة التكاليف الإدارية بشكل أسرع من تزايد الإيرادات. لا ينشأ كثير من هذه النفقات أبداً إذا استغنت المنظمات عن كل تلك الموارد التي تستثمرها فحسب كضمان للوقاية من «سيناريو أسوأ الحالات» المخيف:

- تكلفة الخسائر الناجمة عن الترتيبات والمفاوضات الدائمة والاتفاقات الجديدة.
- تكلفة الضمانات التعاقدية الواضحة وأنشطة المراقبة.
- تكلفة تطوير وتنفيذ ورصد إستراتيجيات الحوافز النقدية، بكل آثارها الجانبية الكارثية.

٢-٣-٣-٣ الثقة محفزة:

تشير الدراسات النفسية والاجتماعية إلى أن البشر ينجحون في ظل ظروف الثقة. أحد هذه الشروط هو أن الأشخاص - أي الموظفين - لديهم

مجال أفقي للتحرك دون إشراف. تولّد هذه المساحات الاهتمام والمسؤولية لدعم الالتزام بالقضية والشركة بالإضافة إلى ما يسمى «الدافعية الداخلية». هذه المساحات تخلق الفردية والأصالة. يشعر سبرنغر أنه من دون ثقة لا يوجد حافز دائم ومرن. يعد مناخ العمل الذي يتميز بالثقة مزية تنافسية حقيقية في أوقات مواقف التوظيف الصعبة للموظفين ذوي الإمكانات العالية. بالمناسبة، يمكنني أن أؤكد ذلك من خلال تجربتي الخاصة.

ليس أمام المديرين التنفيذيين خيار آخر سوى الثقة بعمال المعرفة هؤلاء من ذوي المهارات العالية والتخصص، لأنه لم يعد في إمكانهم مراقبتهم، وفي كثير من الأحيان الوصول المباشر إليهم إذا كان الموظفون يعملون في فرق افتراضية على بعد مئات أو آلاف الكيلومترات، إنهم يفتقرون إلى المعرفة التقنية التفصيلية اللازمة.

لاحظ سبرنغر مراراً وتكراراً أن المديرين، على الرغم من أنهم يخالفون المعرفة الواردة في الكتب المدرسية الكلاسيكية أو يرتكبون أخطاء إدارية، يحصّلون نتائج جيدة ويقودون شركتهم بنجاح، والسبب في ذلك أن موظفيهم على استعداد للسير خلفهم لأنهم يثقون بهم. وهذا يعني أن هؤلاء المديرين يُعدوّن موثوقين ويمكن التنبؤ بأفعالهم، ومستقيمين وصادقين. يستمع الموظفون إلى المدير ويصدقونه. «الرسالة الموضوعية تسبقها رسالة الثقة. تعمل الثقة كمنقٍّ، فتقرر ما إذا كانت الرسالة الجوهرية مسموعة على الإطلاق، وأكثر من ذلك، ما إذا كانت ستلقى تصديقاً أيضاً» (Sprenger 2002b, p. 50).

إذا تم تأسيس الثقة، يكون الناس على استعداد للسير خلف شخص والإيمان به، حتى لو كانوا لا يشاطرونه دائماً وجهات نظره. يغفرون الأخطاء

ويقبلون الإجراءات غير المناسبة. تنشئ الثقة موقعاً متيناً للمدير، لأنها تتطلب موافقة طوعية من الموظفين. إذا كان فيها نقص، فستفتقد العلاقة الكاملة بين الرئيس والموظفين شيئاً ما: كل فعل حسن النية والنوايا الإيجابية سيُشتبه في أنهما مجرد تلاعب، وتالياً سيصبحان غير فعالين، وستفشل الإستراتيجيات والسياسات.

٢-٣-٣-٤ ما الثقة؟

وفقاً لسبرنغر، يعتمد الناس على بعضهم بعضاً على مستوى وجودي. ومن ثم، فالثقة هي تجربة إنسانية أساسية تبدأ بالثقة بين الأطفال والآباء. تنطوي حياتنا العملية على نوع آخر من الثقة: كعرف اجتماعي في المجتمع وكخيار. هذا النوع من الثقة لا ينمو ببطء على أساس العديد من التجارب الإيجابية. تقُدّم بوعي وإدراك المخاطر المرتبطة بذلك، ويجب أن تعوّض عن استحالة مراقبة كل شيء، وتساعد في موازنة افتقارنا إلى المعرفة بالشخص الآخر أو بالمشروع. يُعرّف سبرنغر الثقة على النحو الآتي: «أنا على استعداد للامتناع عن مراقبة شخص آخر لأنني أتوقع أن يكون الشخص الآخر مؤهلاً ومستقيماً ولديه نوايا حسنة» (Sprenger 2002b, p. 66). لذلك تمكننا الثقة من التصرف في ظل الظروف التي تنطوي على التعاون وعدم اليقين.

الثقة - تماماً مثل المعرفة - هي مورد لا يتناقص عن طريق الاستخدام المتكرر، بل يزيد. كلما استخدم المزيد من الثقة، تولَّد المزيد منها. يمكن رؤية ذلك في الشركات التي لديها إجراءات رسمية مصقولة جيداً، تبادل مستمر للمنافع، وفي توقعات القادة التي يحولونها إلى قرارات، والموظفين الذين ينفذون القرارات، والزملاء بوصفهم متعاونين. بالنسبة إلى سبرنغر، الثقة هي أداة وسائل فعالة لا غنى عنها للمنظمات.

يشعر سبرنغر أن الثقة في حد ذاتها ليست جيدة ولا سيئة؛ إنها ليست عاملاً أخلاقياً يؤمن بالخير في الفرد. هي لا تنشأ عن التفكير العقلاني وتخدم المبدأ المنطقي القائل بتعظيم الفائدة: «نحن لسنا في حاجة إلى الصعود على كرسي الأخلاق عالياً. حينما تكون الثقة كالأنانية تكون إستراتيجية أكثر فاعلية وقوة. (...) الأناني الذكي متعاون دائماً». إن الاستثمار في الثقة يؤتي ثماره للمؤسسة بأكملها: فالشركات التي تنجح في خلق ثقافة الثقة تزيد من أرباح تعاونها إلى حدود أعظمية وتقلل تكاليف المعاملات. «تعتمد الأشكال الحديثة بشكل خاص من المؤسسات، مثل الشركات والشبكات الافتراضية، على تضخيم فاعلية مواردها عن طريق التعاون عبر المسافات والوقت من أجل النجاح. وهكذا فالثقة كمبدأ للتنظيم لا تزال تكتسب أهمية متزايدة» (Sprenger 2002b, p. 182).

٢-٣-٣-٥ إيجاد الثقة:

إن خلق مناخ من الثقة ليس مسألة سلوك منضبط وواع فحسب، إنه يعتمد بشكل أكبر على إرسال واستقبال الإشارات التي تنقل رسالة «أنا أثق بك». تنشأ هذه الإشارات بشكل طبيعي من علاقة عاطفية وتأثر عاطفي ولا يمكن فرضها. لذلك، لا تكون الثقة أبداً مسألة بيانات أو إرشادات خاصة بالمهمة وفقاً لسبرنغر. لا يمكن أن تنشأ عن طريق الدعاية. الإعلان عن الثقة عادة ما ينتج عنه العكس، أي عدم الثقة. الطلب الذي يقول «ثق بي!» هو أسلوب اتصال متلاعب ويخلّف وراءه مشاعر الذنب والعار عندما يفشل.

تستطيع الصفات الحميدة كالموثوقية والصراحة والإنصاف والولاء والإخلاص والصدق، والمصداقية أن تحافظ على الثقة فحسب، لكن لا يمكنها

أن تولدها. المديرون الذين يضطرون باستمرار إلى إدارة المتناقضات لا يمكنهم أن يكونوا صريحين دائماً. كثيراً ما تُستخدم الحاجة إلى «الأصالة» كذريعة لتسويغ سلوك قلة الاحترام بين المديرين التنفيذيين الأكثر صرامة.

لا يوجد سوى طريقة واحدة لخلق ثقافة ثقة حقيقية: كما يقولها سبرنغر بشكل تجريدي، إنها في النهاية تتعلق بالسلوك الفعلي للشخص الذي يحدد القيم في حالات النزاع. أو ببساطة أكثر: «الأفعال تتحدث بصوت أعلى من الكلمات». هذه المقاربة النشطة المباشرة تخلق زخماً قوياً يجذب الآخرين. يجب على المديرين التنفيذيين وضع الثقة في موظفيهم، لأنه من خلال التصرفات فحسب يمكنك تحديد ما إذا كان شخص ما حقاً جاهزاً لعلاقة ثقة.

٢-٣-٣-٦ العقد الضمني:

الخطوة الأولى نحو مزيد من الثقة هي إبرام «عقد» بين مانح الثقة ومتلقيها. يتوقع المدير مانح الثقة أن يستخدم الموظفون هامش الحرية والسرية المتاح لهم في مصلحة التعاون وليس بطرائق تضر القائد. وفقاً لسبرنغر، توصف القيادة بأنها «إدارة علاقات التبادل». يجري تبادل التوقعات المتبادلة: تقدم المنظمة فرصاً للتعلم، وهيبة ومناخاً جيداً. في المقابل، يقدم الموظف التزامه ومرونته واستعداده للتعلم ومثابرته.

لذلك تعد الثقة عقداً ضمنياً (لأنها لم تُدوَّن). تم تأطير العقد الضمني بين المديرين والموظفين بعقود واضحة. الجزء الصريح من العمل هو على سبيل المثال «المال مقابل قوة العمل»، في حين أن فيه جانباً ضمنياً هو «الأمن مقابل الولاء».

يبدأ المدير آلية الثقة بجعل نفسه غير محصّن (ضعيف) طوعاً، على سبيل المثال من خلال توسيع العقد، عن طريق التخلي عن الضمانات الواضحة، والتخلص من التقارير المرحلية وإلغاء اللوائح: «الضعف هو وسيلة لبدء علاقة ثقة. إنه المبلغ الذي تغامر به وتخاف عليه عندما تَمنح الثقة. كلما كانت الخسارة المحتملة أكبر، زاد إيمانك» (Sprenger 2002b, p.100). يقبل هذه المخاطرة أولئك الموجودون في بيئتك وتُدرك وتُفسّر بدقة كإشارة للثقة.

الثقة التي يعطيها القائد تلزم الشريك، أي على سبيل المثال، الموظفين. الثقة تخلق نوعاً من المطالبة. صرح نيكلاس لوهمان Niklas Luhmann: «كما هي الحال مع الهدايا، يمكن أن تكون الثقة آسرة». الثقة تسبب الإدمان وتنزع فتيل النزاعات إلى حين يتمكن الشخص الذي يتلقاها من رد شيء ما. الثقة دفعة مقدمة في حساب العلاقة، وهو مبلغ يتعين على الطرف الآخر تعويضه للتخلص من الالتزام، بحسب وصف سبرنغر لهذه الآلية النفسية. أجد هذه المقارنة جيدة للغاية. ومع ذلك، يحاول الموظفون في كثير من الأحيان الهروب من ضغوط الالتزام من خلال تفضيل نسب التبادل وفق مخططات معينة مثل «العطلة مقابل العمل الإضافي»

يجدد ماكدونالدز McDonald's وكوكاكولا Coca-Cola تعاونهما منذ عام ١٩٥٤ كل عام بمصافحة بالأيدي فحسب دون مفاوضات طويلة للتوصل إلى عقد. يتكون الاتفاق الذي يستند إليه تحالف Star Alliance من أربع صفحات فحسب تنظم الضروريات البسيطة ليس غير. يجعل الشركاء أنفسهم ضعفاء طوعاً، ومن ثم يلتزم كل منهم أمام الآخر أن يسدد له من خلال الثقة.

في القيادة اليومية، هناك كثيرٌ من الفرص لجعل أنفسنا ضعفاء بشكل فعال، واثقين في أننا لن نقع ضحية استغلال الآخرين:

- تفويض مهمة للموظف دون التدقيق عليه باستمرار.
- الامتناع عن إعلان أن كل شيء هو شأن من شؤون المديرين التنفيذيين في المواقف الصعبة.
- عدم حجز السوق والعملاء الرئيسين لنفسك، لكن السماح للآخرين بالعمل على كسبهم.
- مشاركة المعلومات التي يمكن استخدامها ضدك.
- إجراء «انتخابات» وإعطاء الموظفين الفرصة لاختيار رئيس آخر.

في الأوقات التي يعتمد فيها نمو الشركة إلى حد كبير على إيجاد الأشخاص الجيدين والحفاظ عليهم، ويحمى وطيس المنافسة للحصول على أفضل العقول، لا يكون صاحب العمل تلقائياً هو مانح الثقة، والموظفون ليسوا بالضرورة المستفيدين. بدلاً من ذلك، يتناوب طرفا العلاقة في المنح والتلقي. ومع ذلك، على القائد اتخاذ الخطوة الأولى وعدم انتظار الآخرين لعمل ذلك. إن الضعف الطوعي أمر صعب للغاية بالنسبة إلى كثير من المديرين لأنهم لا يخشون شيئاً كخشيتهم الضعف والضعف الطوعي المفترضين. تحدد الطريقة التي يتعامل بها القائد مع المؤسسة كيفية رد فعل الموظفين. هذه الخطوة الأولى، هذا الاستثمار المسبق دون أي ضمان للحصول على مقابل يتطلب الشجاعة واحترام الذات والتعاطف. لكن الثقة استثمار آمن وتؤتي ثمارها.

تعتمد الثقة دائماً على المسؤولية. وفقاً لـدروكر: «الثقة لا تعني أن الجميع يحبون بعضهم بعضاً. إنها تعني أنه من الممكن أن يثقوا ببعضهم بعضاً وحسب، وهذا يتطلب فهم بعضهم بعضاً. لذلك من الضروري تحمل المسؤولية الكاملة عن العلاقة. هذا أمر لا بد منه» (Drucker 1999, p. 260).

من أجل التحرك نحو ثقافة الثقة، ثمة حاجة بشكل رئيس إلى «الثقة بالثقة»، أي الثقة باستعداد الآخرين للثقة. كل صاحب مصلحة، بغض النظر عن مكان عمله في البنية الهرمية في الشركات، هو في الوقت نفسه مانح ومتلق للثقة. تعتمد الرغبة في الثقة أيضاً على الإطار المؤسسي، وفقاً لسبرنغر. لذلك يجب على المديرين أن يسألوا: «هل الثقة معيار اجتماعي في شركتنا؟ ما مشكلات الثقة في شركتنا / قسمنا؟ ما أكبر العقبات التي تحول دون الثقة؟ أيّ من قواعدنا تعوق الثقة؟ هل هناك كثير من القواعد؟ ».

الشرط الآخر للثقة المتبادلة هو «الثقة بالنفس» كما يصفها سبرنغر. كي يكون القائد ناجحاً، يجب عليه أن يجرؤ على الخروج في البحر المفتوح وأن يغيب عن الشاطئ الآمن للحظة. يجب أن يكون لديه الصفاء الداخلي والقوة لتحمل التوتر ما بين التوقع والخيانة المحتملة للثقة. يحاول المديرون المتخوفون التحكم في بيئتهم؛ لكن المديرين الذين يعدّون أنفسهم «عوامل تمكين» يعرفون أنه لا يمكن التحكم بالناس ولكن يمكن التأثير فيهم. إن الثقة بالنفس ليست نمط التصرف المتمثل بمفهوم «انتبهوا، ها قد أتيت»، لكنها بدلاً من ذلك تدعو إلى احترام الأشخاص الآخرين والهدوء واليقين السيادي للتعامل حتى مع ما هو غير متوقع، للنجاة حتى عندما يحدث إخلال بالثقة.

الشجاعة اللازمة للثقة تنبع من هذه الثقة بالنفس، لأن الوثوق يعني التجرؤ. يحتاج القادة إلى الشجاعة ليجعلوا أنفسهم ضعفاء، ويحتاجون إلى الشجاعة للاهتمام بالنزاعات في الوقت المناسب بدلاً من تأخير التعامل معها.

٢-٣-٣-٧ ألدّ أعداء الثقة:

بالنسبة إلى سبرنغر، مبدأ التنافس السائد بشكل خاص بين الرجال، هو أكبر عدو للثقة. المنافسة والصراعات على الرتبة تمنع التعاون. يمكن أن تؤدي البنى الهرمية والأوامر المزعجة إلى تحويل جميع أعضاء المنظمة إلى خصوم في الصراع من أجل المناصب العليا، لكن المنافسة لعبة مجموع صفريّ: مكسب شخص ما هو خسارة الآخر. يصبح كل موظف مركز ربح خاصاً به. حتى الآن هذا أمر مفهوم ومنطقي. ومع ذلك، ادعى سبرنغر أيضاً أن المنافسة في البنى الهرمية المسطحة أشد، لأن احتمالات التطور أقل. في التسلسل الهرمي المسطح، تكون هناك عادة رموز أخرى للنجاح أقل اهتماماً بالمكانة والسلطة، ...إلخ، مثل التقدير حين أداء وظيفة بشكل جيد.

في أي حال، يبقى السؤال: ما الذي يمكن أن يفعله المدير من أجل تعزيز التعاون والثقة؟ قد يكون هذا وعي للمشكلات الشائعة. ما ينسج اللُّحمة بين الناس هو فهم المشكلات المشتركة والعمل معاً لحلها. لا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال التعاون. هنا يجب أن تكون المشكلات التي يعمل الناس عليها معاً مهمة وتفسر نفسها بنفسها. «لذلك يجب أن ينجحوا في تحويل الشركة إلى مجتمع حلّال للمشكلات مع التركيز على تشكيل مستقبل مشترك» (Sprenger 2002b, p. 152).

٢-٣-٣-٨ عندما تُخان الثقة:

الثقة هشة. يجب عليك أن تستثمر كثيراً من الوقت والجهد والانفتاح من أجل إنشاء علاقة ثقة مع الموظفين والرؤساء والعملاء والشركاء، لكن يمكن في لحظة تدميرها من خلال كلمة أو إجراء متعمد أو غير مدروس. إنما هنا يدعو سبرنغر إلى توخي الحذر والتمييز الدقيق: هل انتهك الطرف الآخر حقاً عقد الثقة الضمني، أو أنه فشل في تلبية توقعاتنا (العالية جداً)؟ سيجري أيضاً كسر الثقة إذا فشل الطرف الآخر في الامتثال للاتفاقيات دون محاولة إعادة التفاوض عليها.

ما إن يفوت الأوان ويستغل الموظف ثقة القائد، يجب أن يفكر الأخير في حصته من المسؤولية وماهية العواقب. يشدد سبرنغر على أنه لا ينبغي للمديرين قبل كل شيء أن يسمحوا لأنفسهم أن يصابوا بالإحباط وعدم الأمان والشك والانتقام، ويبدؤوا دوامةً من عدم الثقة.

حينما يبدأ المشرف لأي سبب من الأسباب في مراقبة جميع الموظفين عن كثب، فإنهم يشعرون بسحب الثقة (بالنسبة إلى معظمهم، هذا أمر لا يمكن تفسيره على الإطلاق) ولن يشعروا بعد ذلك بالالتزام بالعقد الضمني. إنهم يقللون من التزامهم، وتنخفض دافعيتهم ويختل ميزان الثقة. هذا يؤكد فحسب الشكوك التي تعتمل في صدر رئيسهم الذي يستجيب من خلال تشديد الضوابط. ليس من النادر أن تؤدي هذه الدوامة إلى انهيار العلاقة برمتها.

قد يكون عدم الثقة فيما يتعلق بالفرد شرعياً ويحميك فعلاً من الأذى؛ وعلى الرغم من ذلك، فإن تعميم عدم الثقة كرد فعل هو أمر غير ذكي ويؤدي

إلى نتائج عكسية. بشكل عام، يجب عليك في آن معاً أن تثق وألاّ تثق، لكن على أساس فردي فحسب، وإلا فسيصبح عدم الثقة نبوءة تحقق ذاتها. و:«بالثقة من الممكن أن تفوز أو أن تخسر، بعدم الثقة تخسر دائماً» (Sprenger 2002b, p. 173).

إنما لماذا تؤدي خروقات الثقة غير المرتبطة ببعضها إلى رفض مفهوم الثقة برمته بهذه السرعة؟ يكمن السبب، كما يقول سبرنغر، في تصوراتنا المنحرفة: تُسجّل المكاسب الهائلة التي تحققت من الثقة الجيدة في كثير من التعاونات الناجحة دون تعليق وتُعدُّ أمراً مفروغاً منه. ومع ذلك، فإنه يحتم تحسس الخسارة الناتجة عن إساءة استخدام الثقة على الفور وبشكل مكثف. بعد السرقة، لا أحد يحسب الأشياء غير المسروقة، لكن تلك المسروقة فحسب. لذلك، من الخطر للغاية تطبيق سياسات لمنع ٥% من الأشخاص من فعل شيء يراه الـ ٩٥% الباقون أبعد من أحلامهم. لن تنجح في الإمساك بالـ ٥%، لكنك ستنجح في عرقلة وتثبيط دافعية جميع موظفيك.

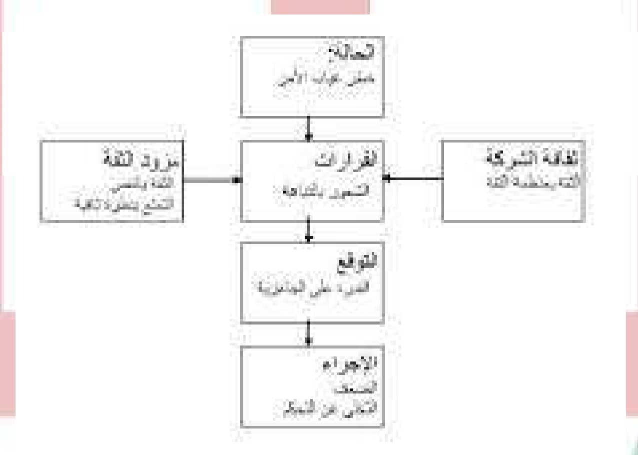
في حالة حدوث خرق للثقة، يجب على القائد ألا يشيح بنظره بعيداً ببساطة بسبب بعض التسامح المضلَّل أو الشهامة الباطلة. أي شخص لا يتصرف يرسل الرسالة: لا بأس في إساءة استخدام ثقتي وليس لذلك عواقب. عمل ذلك يدمر الثقة، كما يجب أن يكون واضحاً: الثقة لها ثمنها. تمشياً مع «أخلاقيات الفرصة الثانية»، يقدم راينهارد سبرنغر نصيحة محددة حول كيفية الاستجابة حين كسر عقد الثقة الضمني. القواعد هي:

تعاون! يجب أولاً ودائما تقديم التعاون.

إذا قُبل التعاون، فاعمل على تأسيس ثقة دائمة. وإلّا فعاقِب على الفور ودون رحمة!

بعد مُدَّة زمنية معينة، قدِّم عرضاً آخر للثقة. إنما لا تقدم عرضاً ثالثاً.

المواجهة المفتوحة تخلق الثقة وتجعل سلوكنا ممكناً التنبؤ به. إن كيفية معالجة النزاعات هي «الغراء» الذي يبقي الشركة معاً، وهو ما يلحظه سبرنغر، وهو محِق (الشكل ٢-٨).



(الشكل ٢-٨) كيف تُخلق الثقة (المصدر: Sprenger 2002b)

٢-٣-٣-٩ ثقة بلا حدود؟

الثقة بين المديرين والموظفين، وبين الزملاء أو بين الشركة والعميل هي شكل من أشكال الثقة مقدم مسبقاً، لمدة محدودة، لشخص محدد واحد أو أكثر وترتبط بمهمة أو إجراء معين لكن ليس مدى الحياة وليس لجميع مجالات الحياة. الثقة بالمعنى الذي يريده سبرنغر ليست غير محدودة ولا عمياء. «الثقة دائماً أفضل عندما تكون محدودة» (Sprenger 2002b, p. 67).

مثلما لا توجد حرية بلا حدود، تخضع الثقة أيضاً لشروط. هذه الشروط ليست تلقائياً تعبيراً عن عدم الثقة، لأن سبرنغر لا يرى أي تناقض بين الثقة وانعدام الثقة؛ ما الأمر إلّا سلسلة متصلة من ثقة أكثر وثقة أقل.

كذلك لا تتعارض الثقة والإشراف. لا يمكن تصور الثقة من دون إشراف، وهو أمر ضروري لضمان أن الثقة تعمل بشكل جيد. ويقول سبرنغر إنه كلما زادت الثقة، ازدادت قدرة شخصية الإشراف على أن تكون داعمة ومصدراً للمعلومات. يجب ألا يذهب التركيز على الثقة إلى حد أن تختفي جميع الحواجز وتصبح جميع آليات التحكم والاستفسارات وعمليات التحقق والكشف من المحرمات. يجب ألا يصل الحد بالمديرين إلى أن يسلموا سلطتهم في صنع القرار بشكل أعمى ويفقدوا إحساسهم بالمسؤولية - وأن يثقوا ثقة عمياء بأن كل شيء يسير على ما يرام وأن الآخرين يعرفون ما يفعلونه.

ولا ينبغي أن يسمح للقادة الدفاعيين بالاعتماد على ثقتهم أو الاختباء وراءها بحيث لا يضطرون للقيام بالإشراف أو التصرف، فالثقة لا تعني السلبية والتراجع.

«تنطوي الثقة الحديثة على اختيار مزيج من الثقة وعدم الثقة، وبين السيطرة وتسليم السيطرة» (Sprenger 2002b, p. 77). هنا يعكس سبرنغر حملته الهجومية الأولية ضد السيطرة إلى حد كبير - وببيان مقتضب إلى حد ما، يصل إلى وجهة نظره، وهي أن الثقة في الواقع هي في مجملها مسألة التوازن الصحيح.

٢-٣-٤ المسؤولية الشخصية:

إضافةً إلى السيطرة بشكل مفرط من الرؤساء الذين يحكمون قبضاتهم على موظفيهم تاركين لهم مجالاً ضيقاً من أجل تحفيزهم، مما يؤدي إلى تحقيق نتيجة عكسية تماماً، يوجد مديرون يتخلون عن المسؤولية ويريدون تمكين موظفيهم. يسألون الأسئلة الآتية:

ماذا يمكنني أن أفعل لجعل الناس يتحملون المسؤولية؟ كيف يمكنني استخدام أفضل إمكانات الموظفين لدي؟ وكيف يمكنني إدارة الشركة بحيث يحب الموظفون القدوم إلى العمل في الصباح؟ تعامل راينهارد ك. سبرنغر أيضاً مع هذه المسألة وطلب إجابات عن هذه الأسئلة. أود أن أدرج جوهر ردوده في هذا الكتاب، فهي توضح كيف تعتمد القيادة الجيدة جداً على العلاقة بين القائد ومن يقودهم.

«نحن لسنا دولة غنية بالموارد. سلعتنا الرئيسة هي الاستعداد التام للانضمام» (Sprenger 2002a, p. 11). نحاول استخدام الآلات على أكمل وجه، لكننا لا نستخدم المقاربة نفسها مع قدرات الناس. يتحسر سبرنغر قائلاً إنه إضافة إلى ارتفاع تكاليف العمالة والمشكلات الهيكلية، فإن قلة تحدي قدرات العاملين هي التي تعرض الاقتصاد الألماني للخطر.

إبّان عقود من الحرمان من الحقوق، فقد كثير من الناس الشعور بالمسؤولية تجاه أنفسهم، ودوافعهم، وأدائهم. إذا كان هناك شيء متوقع منهم لا يتطابق مع الصياغة الدقيقة لوصف وظيفتهم، فإنهم يردون كما فعل بونتيوس بيلات Pontius Pilate، ويغسلون أيديهم منه. هل هناك مَن لم يسمع عبارة «أنا لست مسؤولاً» عندما سألوا في مكتب التذاكر لماذا تأخر قطار شركة Inter City Express (قطار مابين المدن) مدة ساعة؟ أو في متجر لبيع الملابس يشكو من رداءة نوعية قطعة من الملابس بدا عليها بعد الغسلة الأولى أنها جاءت من متجر لبيع الملابس المستعملة؟ لكن هذه العقلية لا تقتصر على التجارة أو الخدمة العامة.

الفوز في الألعاب يجري داخل الرأس. كلما زادت صعوبة المنافسة وسرعة التغير الاقتصادي، أصبحت أنماط تفكير وتصرف الموظفين وسلوك

القيادة أكثر أهمية. «لا يوجد دور اقتصادي أكثر أهمية من مهمة تشكيل عملية إعادة إيجاد المسؤولية الشخصية في الشركة» (Sprenger 2002a, p. 12).

٢-٣-٤-١ المسؤولية المنظمة:

ثمة شركات يئن فيها الموظفون طوال اليوم. إنها أندية للضحايا بكل معنى الكلمة. ولا أحد يستطيع فعل أي شيء حيال ذلك مهما حاول. دائماً يلقى اللوم على الآخرين. فلا يكاد أي شخص يتقبل المسؤولية الكاملة عن أعماله وأدائه. يجلس كل شخص في مساحة عمله المحدودة، في «منطقته» ولا يؤدي سوى مجموعة من الأنشطة المحددة والمرسومة بوضوح، وفقاً لسبرنغر. من السهل تحديد أسباب ذلك: تقسيم العمل، التفتت التنظيمي، البنى الهرمية، المنظمات الكبيرة والتدويل.

يوجد أيضاً ارتباك عام حول ماهية المسؤولية الفعلية. ويتجلى عدم اليقين هذا في سلوك جميع الأطراف، بدءاً من توجيه أصابع الاتهام إلى التراحم والحنق والضمير المثقل بالذنب. المسؤوليات في حالة ارتباك، فكل شخص لديه رأي في كل شيء حتى الإدارة العليا تتدخل في التفاصيل البسيطة. في عصر تدوير الوظائف، لا يشعر أي شخص بالمسؤولية عن النتائج طويلة الأجل للقرارات.

الحالة القياسية: يحاول الموظفون أن يفعلوا كل شيء بشكل صحيح لمديرهم (وليس العملاء) أو على الأقل أن يتصرفوا بطريقة لا تجعلهم في مأزق. خوفاً على حياتهم المهنية، يكررون ما يسمعون ولا يقولون ما يهم. ولا يثق أرباب العمل بموظفيهم ويراقبونهم لأن مهمتهم في النهاية هي فعل ذلك. يجري تحويل المشكلات ونقلها بشكل منهجي من مستوى إلى

آخر، إلى «أعلى». تضيع المسؤولية الشخصية في أعقاب أوامر لا تعد ولا تحصى، توجيهات وأنظمة الخدمة، وتتحول روح المبادرة الداخلية المطلوبة إلى معركة ضد اللوائح والسياسات.

إنما لماذا كان عدم المسؤولية المنتظمة وباء بهذا الشكل كما شخَّصها سبرنغر؟ لأن للمسؤولية معنيين: الأول هو مسؤولية المساءلة، التي تُعدُّ بمنزلة عبء، وتبدو مثل لائحة الاتهام إذا حدث خطأ ما. والآخر هو التفسير الإيجابي للمسؤولية، التي تُقبَل بنشاط وتوفر فرصاً لتطوير الموظفين وإثبات أنفسهم. لسوء الحظ، المسؤولية الثانوية للمساءلة في معظم الشركات تلقي بظلالها على المسؤولية الأساسية بناءً على الواجبات. على هذا النحو، تكون المسؤولية شيئاً لا يريده أحد (انظر Sprenger 2002a, pp. 18–35).

٢-٣-٤-٢ لدى الجميع خيارات:

على الرغم من ذلك، فكل شخص يعمل في شركة لا يزال يتحمل المسؤولية على مستويات مختلفة في مجالات مختلفة وفي وظائف مختلفة. في الممارسة العملية، يعد قبول المهمة التزاماً لا رجعة فيه بالتصرف وتحمل المسؤولية في حالة الإهمال. يتيح لنا ذلك تحديد التعريف الآتي للمسؤولية الشخصية: «إن الأهمية العملية اليومية للمسؤولية الشخصية تعني ببساطة الرغبة في ممارسة الصلاحيات، حتى من دون وجود مسؤولية عن مهام محددة سلفاً» (Sprenger 2002a, p. 37). بالنسبة إلى سبرنغر، المسؤولية الشخصية تعني:

١- العمل باستقلالية وطواعية، أو **الاختيار**.

٢- العمل الملتزم على أساس المبادرة الشخصية، أو **الرغبة**.

٣- العمل الإبداعي، أو **الاستجابة**.

يدرك أي شخص أن عمله ورئيسه والشركة التي يعمل فيها وموقفه نحو عمله هو قراره الخاص، لن يعدّ نفسه ضحية أو أن عمله هو بمنزلة خدمة. إنما توجد مشكلة إذا كان الناس لا يريدون الاختيار لأنهم لا يريدون تحمل العواقب. إنهم لا يريدون مقايضة خيار بآخر، لأنهم يريدون الحصول على كل شيء لكن لا يريدون أن يدفعوا مقابل أي شيء. هذا غير مرضٍ ولا يشعر الموظف بالحرية. وكما نعلم جميعاً، المعاناة أسهل من العمل. وفقاً لسبرنغر، «تنشأ المسؤولية الشخصية الحقيقية عن اختيار واع. (...) الالتزام يعني أن تكون مدركاً لحريتك في الاختيار وأن تكون مدركاً أنك الشخص الذي اختار كل شيء» (Sprenger 2002a, p. 63).

عند هذه النقطة، قد يجادل شخص ما بأن هذا لا ينطبق على الأنشطة الإبداعية والصعبة والمتنوعة فحسب. ففي الوظائف التي تبدو مملة وغير مهمة بالنسبة إلى معظم الأشخاص أيضاً، هناك دائماً أشخاص يرون فرصاً للعمل والتنمية لأنفسهم كي ينموا ويستمتعوا بعملهم - لأنهم اختاروا عملهم ويقولون له «نعم» في دواخلهم كل يوم. هذا لا يعني البقاء في الوضع الراهن. العكس هو الصحيح: كل من يختار يمكنه الاختيار مرة أخرى، أو أن يقرر غير ذلك، يمكنه التغيير لأنه يشعر بالمسؤولية عما يزعجه، أو ما لا يسير على ما يرام.

كل من يختار وظيفته عمداً لديه موقف مختلف تجاهها، ويتماهى معها ويؤديها من كل قلبه وبتفان كامل. حتى إذا كان من غير الممكن تغيير الظروف الخارجية، يمكن تغيير الموقف تجاهها وفقاً لسبرنغر. يقرر كل شخص لنفسه ما إذا كان سيغضب أو لا، سواء عدّ زملاءه منافسين أم شركاء مزعجين، أم إذا كانت الشكوى مجرد إزعاج أو تغذية راجعة مفيدة.

كل موقف مفتوح على مجموعة متنوعة من التفسيرات ويحدد مساحة الاكتفاء الذاتي من الأفكار والإجراءات. لا يوجد دافع أفضل من العاطفة، لأن العمل الذي لا نتمتع به يمكن أن يمرضنا. في هذا يتناقض سبرنغر - تماماً مثلي أنا - مع فردموند مالك، الذي يرى المطالبة بالاستمتاع بالعمل هراء نفسانياً. يسأل سبرنغر: «هل تحب ما تفعله؟» (Sprenger 2002a, p. 70). من المهم أيضاً أن تدرك أنك لا تعمل لصالح رئيسك، ولا لصالح الشركة وليس للأسرة، لكن تعمل لدى نفسك فحسب. ويشعر سبرنغر أن هذا مقبول تماماً. إنه يتحمل ضربات الهراوات مقابل الأنا والفردية، التي يجب عدم الخلط بينها والبرودة الاجتماعية. في الحقيقة، في اللحظة التي تعتقد فيها أنك تؤدي شيئاً ما لشخص آخر فحسب، فإنك تنكر مسؤوليتك الخاصة.

٢-٣-٤-٣ مسؤولية القائد:

كلما كان عدد القادة أقل، وكلما كبر حجم الإدارات التابعة لهم، كان من الضروري أن يتصرف الموظفون بمسؤولية. إنما لسوء الحظ، يعتقد كثير من المديرين أن من واجبهم إخبار الناس بما يجب عليهم فعله وما ليس عليهم فعله. إن ما يسميه هؤلاء المديرون «الواجب» أو «المسؤوليات» ليس بالنسبة إلى سبرنغر سوى امتداد لاعتقاد بالتفوق عفا عليه الزمن. هذا المفهوم الخطأ عن القيادة ينتج موظفين مطواعين مطيعين سهلي الانقياد غير مسؤولين أبداً، بغض النظر عن الموضوع.

لا يمكن خلق الالتزام عن طريق البنى أو التعليمات أو الإرشادات. لا يمكن تحقيق الالتزام إلا من خلال القيادة. وهذا يتطلب وجود علاقة صحية ونابضة بالحياة ومفتوحة وواثقة بالموظفين لأنه وفقاً لسبرنغر «القيادة

هي علاقة». حسناً، لكن ماذا يعني هذا حقاً؟ كيف تفعل ذلك؟ يقدم سبرنغر تلميحاً عملياً واحداً فحسب: «الحفاظ على مناخ اجتماعي دافئ» (Sprenger 2002b, p. 164). لا أسهل من ذلك، وربما يفكر كثيرون الآن في أنفسهم بسخرية. و: «الشخص الذي يستطيع أن يبتسم فحسب يجب أن يصبح مديراً». حسناً، يبدو ذلك معقولاً، لكن هذا بالتأكيد لا يمكن أن يكون السمة الوحيدة في مجال الذكاء العاطفي، التي يجب أن يمتلكها قائد جيد من أجل إدارة العلاقات، هل يمكنه ذلك؟ بالطبع لا! في الفصلين الثالث والرابع سأغطي هذا الموضوع بمزيد من التفاصيل.

بالنسبة إلى سبرنغر، لا تكون العلاقة والمسؤولية الشخصية والإبداع والدافع ممكنة إلا إذا قُلب هرم بنية الشركة الهرمية التقليدي رأساً على عقب وكانت القيادة خلف أو تحت الموظفين وتقدم لهم الدعم، وليس العكس. هذه فكرة مسلية، كما أعتقد. وفقاً لسبرنغر، ليس من قلة الذكاء العاطفي فحسب، لكنه أيضاً مضلل اقتصادياً أن تترك للموظفين مجالاً ضيقاً وتسحب كل المسؤولية منهم. إن المديرين الذين يجعلون من موظفيهم تابعين يحرمون الشركة من الاستفادة من الإمكانات الكاملة للموظفين ويسدون منافذ الفكر التجاري المبادر الذي تحتاجه الشركات بشدة اليوم. إنهم يهدرون رأس المال البشري الثمين.

دعوة سبرنغر للقادة هي: «ما نحتاجه هو إطار للتوعية يركز على المبادرة الشخصية. هل يطور الموظف أفكاره الخاصة؟ هل يتكلمون بالتفصيل عن الاقتراحات؟ هل ينهون المهام التي يبدؤونها؟ هل يعملون بشكل مستقل؟

هل ينتظرون عبئاً تفويض المهام لهم أو يبحثون باستمرار عن المهام والأهداف بأنفسهم؟ هل يفكرون في التغييرات المتعلقة بمهامهم؟ إلى أي مدى يجمعون المعلومات اللازمة طواعية؟ هل يتمسكون بمهامهم حتى في المواقف العصيبة بدرجة غير عادية؟ (...) إذا كان موظفونا من النوع الذي ينتظر دائماً إشارة الجرس مثل البواب، فإننا لن نتقن المنافسة في المستقبل. لذلك تكون الأسئلة الأساسية هي: هل تشجعون المبادرة والشجاعة؟ أو أنكم تشيعون بدلاً من ذلك أن مجرد العمل وفق التعليمات يجلب المكافآت؟» (Sprenger 2002a, p. 83). إذا كان هذا الأخير هو الحال، يكون المدير قد ارتكب خطأً.

وفقاً لـ سبرنغر، يجب على المديرين ألا يجبروا موظفيهم على التكيف مع المعايير العالمية، لأن الموظفين يعرفون بشكل أفضل ما يعنيه الأداء العالي في وظائفهم بالتحديد. ومع ذلك أجد هذه التوصية إشكالية. وهنا يتناقض سبرنغر مع نفسه. ففيما يتعلق بالثقة، قال إن مهمة القادة هي الاتفاق على الأهداف ومراقبة تحقيقها والمعاقبة إن لم يتم تحقيقها (انظر القسم ٢-٣-٣-٩). كيف يمكن للموظفين من الشبان، الجدد في الشركة أو الذين لا يعرفون المنافسين الدوليين والسوق وضع معايير الأداء الخاصة بهم؟ كيف يمكن مكافأة الأداء بشكل مناسب بهذه الطريقة؟ أحد الافتراضات الأساسية لسبرنغر هو أن لكل فرد وجهة نظره الفردية الخاصة بالأشياء، بما في ذلك أداؤه الخاص. لذلك، أعتقد أن من الضروري للغاية أن يعمد القادة، عبر الحوار مع موظفيهم، إلى وضع مبادئ توجيهية ومعايير إلزامية تتوافق بالطبع مع إمكانات وأهداف أداء الموظفين.

٢-٣-٤-٤ تمكين المسؤولية الشخصية:

قد يحدث أن يرفض الموظفون حرية الاختيار والمسؤولية وتجنب مواقف صنع القرار لأنهم غير مستعدين لدفع ثمن احتمال الفشل. بدلاً من ذلك يركضون إلى رئيسهم ويجعلونه يتخذ القرار. ثم يكون على القائد أن يرفض اتخاذ القرار وإعادته إلى الموظفين لأنه إن لم يُعِده إليهم فسيكون في هذه الحال عاملاً عملهم. يمكن للقائد، ويجب عليه، دعم الموظف في الاختيار من خلال النظر في الخيارات والنتائج معاً ومن خلال منحه الشجاعة للمخاطرة بشيء ما، عن طريق التخلص من خوفه من ارتكاب الأخطاء وتوضيح قدرته على حل المشكلة. إلّا أنه لا يقدم النصح إلا في حالات استثنائية فحسب من أجل التوجيه أو حماية الموظف؛ هذه هي المسؤولية الشخصية.

حتى إذا كان الموظفون الحاقدون أو الزملاء أو رؤساء المدير يتهمونه بعدم إظهار قيادة قوية في هذه الحالة، فليست الليونة تقويضاً للعمل لكنها الاعتماد على حس المسؤولية الشخصية لدى الموظف. إنه وحده المسؤول عن الوظيفة التي قُبل فيها. يجب أن يقرر كيف يجري ذلك وما يحتاج إليه من أجل عمل ذلك. يجب عليه اتخاذ القرارات وتحمل العواقب. يجب أن يتعلم المدير مقاومة إغراء أن يلعب دائماً دور المنقذ البطولي لمرؤوسيه. لنستخدم استعارة سبرنغر: يمكن للمدير أن يوضح لهم مكان تعليق الملقط والقفازات، لكن الأمر متروك للموظف لسحب قطع الفحم من النار.

يجب على المدير أن يطلب من موظفيه التخلي عن اتكاليتهم. ليس من مسؤولية القائد أن يعرف أكثر من الموظفين أو أن يكون لديه جواب أو حل لكل مشكلة. يتمثل واجب الرئيس الأساسي في دعوة الموظفين إلى (إعادة)

تنشيط قدراتهم المستقلة. قد تحدث الأخطاء وسوف تحدث لا بد. من دون أخطاء لا يمكن أن يكون ثمة نمو، وبعض أكبر الاختراعات كانت «أخطاء» أو منتجات مرمية في النفايات. يجب أن يخلق المسؤولون التنفيذيون مناخاً صديقاً للأخطاء ويجب ألا يعاقبوا الهزائم، بل يجب أن يفكروا فيها كفرص للتعلم. الخوف من ارتكاب الأخطاء يعرقل مهارات حل المشكلات. ليس الخطأ هو المشكلة، لكنْ إخفاء الأخطاء، وهذا صحيح أيضاً ولا سيما بالنسبة إلى القادة.

ينبع الدافع والالتزام من الانسجام بين الأشخاص الذين يؤدون عملاً ما معاً، الذين يتحركون معاً نحو هدف، ويرون بعضهم بعضاً كشركاء تعاون. تُدَمَّر هذه العلاقة عن طريق النقد. النقد مدمر وضار لأنه يوحي بأن أحد الطرفين يعرف الحقيقة أما الآخر فمخطئ. الانتقاد يضع الآخرين موضع إدانة ويحط من قدرهم لأنه يتطلب التغيير منهم، ولأن الحال التي يكون الشخص عليها تُعد مغلوطة. لذلك، سيرفض الشخص الذي يتعرض للانتقاد هذا النقد تماماً، ويعيد بناء تقديره لذاته بكل الوسائل (على الأقل داخلياً) عن طريق تحطيم الشخص الذي انتقده، ما يلغي مسؤوليته الخاصة في هذه العملية. بالنقد، يعزز القادة السلوك المنتقد ليس إلّا.

التغذية الراجعة من ناحية أخرى تترك للشخص الآخر خيار قبول ما يسمعه. إنها تزودهم بمعلومات تكون لديهم في السابق؛ تفتح منظوراً مختلفاً لا يدعي أنه صحيح تماماً. وتالياً تقلل من «النقطة العمياء» في الصورة الذاتية للمتلقي وتصبح فرصة للتعلم.

إذا كان أداء الموظف منقوصاً بشكل دائم، فقد يكون ذلك بسبب أحد الأسباب الآتية، وفي هذه الحالة يجب عدّ القائد مسؤولاً (Sprenger 2002a, pp 180-208):

- أخفق المدير في تأسيس ثقافة التغذية الراجعة، بحيث لا تُناقَش المشكلات معاً بشكل علني، لكن يجري تجاهلها حتى يصبح حلها صعباً جداً.

- لم تناقش التوقعات والمعايير ولم يُتفق عليها، ونتيجة لذلك يعتقد الجميع أنهم يعرفون ما يريده الآخر، وما يستطيع وما يجب عليه فعله.

- الموظف غير متعلم أو مدرَّب بما فيه الكفاية على الوظيفة.

- الموظف ذو سمعة سيئة «كمتراخٍ». لقد أخطأ المدير في توظيفه، أو لم يتدخل مبكراً بما فيه الكفاية، أو يفتقر إلى الشجاعة لتسريحه.

جعل المسؤولية الشخصية أساس العلاقة بين القائد ومن يقودهم هو خيار يمكن السير فيه في أي وقت. يحتاج القائد إلى أن يقرر فعل ذلك وحسب، يجب أن يختار المسؤولية الشخصية، بحسب ما يخلص سبرنغر إلى قوله. من خلال مناقشة موضوعات الثقة والمسؤولية، اقتربنا الآن من محتوى الفئة الرابعة والأخيرة من مقاربات القيادة، التي تجيب عن سؤال: على ماذا تعتمد القيادة الجيدة؟ من خلال طرح هذا السؤال على وضع القيادة الملموس.

٢-٤ حالة القيادة:

القيادة الجيدة تحددها دائماً الحالة الموصوفة.

لا يرى الوضعيون situationalists، كما يسميهم كيتس دي فريس، أن القيادة هي نتاج بعض سمات القائد، أو الاحتياجات المحددة للمرؤوسين، أو الأساليب والأدوات الصحيحة، لكن لعلاقات وأنماط نشاط المجموعة. وهذا يعني أن القيادة ستتغير مع الوضع الراهن والشخص الذي لديه أفضل حل للمشكلة أو للمهمة التي يجري التعامل معها هو الذي يحتل الصدارة. أو من منظور مختلف: قد يتكيف المدير الناجح مع الوضع الحالي ويختار أسلوب القيادة المناسب من ذخيرته.

الأشخاص المعنيون والموقف يشكلون عاملاً حاسماً في تحديد سلوك القيادة ونجاح أو فشل القائد. قد يعني هذا أيضاً أن المدير الذي يتمتع بظروف وشخصية مثالية ما يزال يواجه احتمال الفشل في ثقافة محددة للغاية أو في سوق معين. باختصار: «ما من أحد ينجح دائماً كقائد جيد في ظل الظروف جميعها» (Sprenger 2004b).

٢-٤-١ الأطراف:

كتب سبرنغر «الموقف والفرد يجب أن يتلاءما» كي تعمل القيادة، وهذه مقدمة جيدة لهذا الفصل. علاوة على ذلك: «المدير الجيد هو مدير وُظِّف بصورة صحيحة» (Sprenger 2004b). إذا أراد النجاح، فيجب قبول القائد من قِبَل موظفيه؛ وإلا فلا يهم عدد الشهادات الجامعية والشهادات ورسائل التزكية التي لديه. يجب أن تحدث القيادة دائماً في مواقف وعلاقات محددة ويجب أن تثبت نفسها في شركة حقيقية وسوق معيّنة.

٢-٤-١-١ نظرية الطوارئ:

وفقاً **لنظرية الطوارئ** لفريد إي. فيدلر (Fred E. Fiedler)، التمييز بين القيادة الموجهة بالمهام والقيادة الموجهة نحو الأشخاص بحسب الأنموذج الشبكي الذي وضعه بليك وموتون (Blake and Mouton) لا يقدم بياناً واضحاً حول فاعلية القيادة. يجب إعطاء التفاعل بين سلوك القيادة ووضع القيادة وزناً أكبر. يتميز الوضع الحالي بثلاثة متغيرات: علاقة القائد بالمرؤوسين وهيكل المهمة وقوة موقع القائد (Fiedler 1967, cf).

يرى فيدلر أن ما يسيطر على علاقة القائد بمرؤوسيه هو شخصية القائد وعلاقته بالمجموعة وبثقة وقبول المجموعة. يعتمد هيكل المهمة على وضوح الأهداف وعدد الحلول الممكنة ودقة الحل وإمكان التحقق منه. تتميز قوة موقع القائد بمدى القوة التي تتيح له المنظمة ممارستها. لذا، كلما كانت العلاقة بين القائد والمرؤوسين أفضل، وكلما كانت المهمة منظمة بشكل أفضل وأقوى من قوة القائد الرسمية، كان وضع القيادة أكثر فاعلية، أي ازداد احتمال أن يكون المدير في وضع يمكنه من التأثير في سلوك المجموعة.

لقد أثر أنموذج الطوارئ بشكل كبير في الأبحاث التي تمت على مدار العشرين عاماً الماضية، ولاسيما في مجال التطوير التنفيذي والتدريب. ومع ذلك، أشعر أن المتغيرات الثلاثة لا تكفي للإيفاء بالكثير من المواقف القيادية المختلفة. وهكذا، على سبيل المثال، يهمل فيدلر العلاقات بين الموظفين. بالإضافة إلى ذلك، في الممارسة العملية ترتبط المتغيرات بعضها ببعض بشكل وثيق للغاية، فلا يمكن النظر فيها بشكل منفصل. يتمثل إسهام فيدلر بشكل أساسي في ملاحظة بسيطة أنه لا يوجد أسلوب صحيح للقيادة.

بدلاً من ذلك، وبناءً على الموقف، ستنجح أساليب القيادة المختلفة، وهي وجهة نظر اكتسبت مصداقية في النقاشات القيادية الأخيرة.

بالنظر أكثر في تفاصيل وضع القيادة، تعتمد القيادة أيضاً على حالة المهمة، أي طبيعة المهمة والسرعة المطلوبة لحل المشكلات ودرجة ضمان اليقين في حالة المهمة. على سبيل المثال، الإنتاج هو موقف يتمتع بدرجة يقين جيدة: جميع الظروف معروفة؛ والمخاطر قابلة للحساب والسيطرة عليها. من ناحية أخرى، يسود قدر أكبر من عدم اليقين في المبيعات، إذ يمكن التنبؤ جزئياً فحسب بمتغيرات سلوك العملاء والطلب. يواجه المديرون أكبر قدر من عدم اليقين في مجال البحث والتطوير، حيث لا يمكن التنبؤ بالتكاليف والفوائد حقاً والمخاطر الكامنة في كل زاوية.

لاحظ بول هيرسي (Paul Hersey)، كينيث هـ. بلانشارد (Kenneth H. Blanchard) و ديوي جونسون (Dewey E. Johnson) (Hersey et al. 1996) تأثيراً إضافياً في وضع القيادة: نضج الموظفين. تشتق درجة نضج الموظف خواصها من نضجه المرتبط بالعمل، أي من خلال خبراته وخبرته المهنية ومعرفته بمتطلبات الوظيفة، وما إلى ذلك. ومن ناحية أخرى، يأخذ الموظف خصائص نضجه الإنساني، أي على سبيل المثال إحساسه بالمسؤولية، ودافعيته، وحزمه، والتزامه، وما إلى ذلك. اعتماداً على نضج الموظف، يختار القائد أسلوباً تشاركياً إلى حد ما في القيادة.

٢-٤-١-٢ مهارة أم إرادة؟

على القائد أن يتعامل مع أنواع مختلفة من الناس. إذا قُسمت مجموعة من الموظفين وفقاً لمعايير الإرادة (استعدادهم للأداء أو إرادة الأداء لديهم)

والمهارة (مقدراتهم وقدراتهم)، فيمكن تمييز أربعة أنواع: النجوم (أهداف عالية، مهارة عالية)، أحصنة العمل (إرادة عالية، مهارة متدنية) الاختصاصيون قليلو الحماس والدافعية – إنهم مثل ضفادع الحكاية الخرافية، الذين يتوجب عليك أن تقبّلهم ليتحولوا إلى أمراء (إرادة متدنية، مهارة عالية)، والحالات الإشكالية (إرادة منخفضة، مهارة منخفضة) (الشكل ٢-٩). توفر هذه المصفوفة المعايير الأساسية للحصول على فكرة عن موظفيك أو فريقك. وعلى الرغم من ذلك، لا ينبغي المبالغة في استخدام هذه التصنيفات أو استخدامها كمسلّمات، لأنها تميل إلى التعميم إلى حد ما والسخرية في بعض الأحيان. يمكن أن تكون المصفوفة بمنزلة «عكاز» للقائد لبدء تقييم الموظفين: «كل موظف فرد ويريد أن يُنظر إليه على هذا النحو».

الإرادة \ المهارة	عالية	متوسطة	متدنية
عالية	**نجوم** - اضمن تحفيزهم - قوّ ارتباطهم		**أحصنة عمل** - أهلهم - طورهم
متوسطة			
متدنية	**فراخ دجاج** - مكنهم بمسؤولية شخصية - امدحهم		**حالات إشكالية** - مقاربة فردية انتقائية - طورهم أو افصلهم عن غيرهم

(الشكل ٢-٩) مصفوفة الإرادة والمهارة (المصدر: المؤلف، بناء على مقاربات إدارية عدة)

يتعين على المديرين التعامل مع الأنواع الأربعة من الموظفين بطرائق مختلفة: يجب أن يجري تحفيز النجوم والحفاظ عليهم. يتعين عليك أن تمنحهم الحرية والآفاق وأن تقدم لهم العديد من المهام الصعبة بتفويضها إليهم. يمكن أن ينمو أحصنة العمل بناءً على تقييم واضح لإمكاناتهم. هنا ينبغي أن يجري التفويض بحذر، باتباع مبدأ «أكثر من ذلك بقليل كل يوم». من خلال التغذية الراجعة والتدريب يمكن أن يتطوروا باستمرار. ينبغي أن ينظر القائد في الضفادع بمزيد من التفصيل: ما أسباب قلة الإرادة؟ هل أقيّمه بالشكل الصحيح؟ هل هناك اختلافات بين صورتهم الذاتية والصورة الخارجية؟ في النهاية، لا يمكن تجنب حدوث نزاع، تبادل كلام، يجب أن يؤدي إلى اتفاق واضح على الحاجة إلى التغيير. لا ينبغي أن يتجاهل القائد الحالات الإشكالية - وهذا، يا للأسف، ما يحدث مراراً وتكراراً. إما أن يكون لا يزال في الإمكان تطوير الموظف وإما فافتراق الطرق أمر لا مفر منه. يجب على القائد الانخراط في مناقشات مركزة حول التغيير مع هؤلاء الموظفين غير الفعالين.

هناك تمييز إضافي يمكن توضيحه من خلال خبرة وأقدمية الموظفين: هل أتعامل مع محترف قديم أو مع مبتدئ؟ مثلاً، يحتاج المحترف القديم لأن يعامل باحترام، في حين أن الموظف الشاب يريد أن يكون لديه شخص ينظر نحوه بإجلال ويتعلم منه. علاوة على ذلك، نعلم أنه في مجموعة من المحللين والمنفذين ولاعبي الفريق وأنواع أخرى، ثمة توقعات واهتمامات وأدوار متممة. وتالياً يفضل المحلل الحقائق والأرقام ومناقشة موجزة واقعية حول القيادة. لا يريد المنفذ أن يتكلم فحسب بل أن يتصرف، ويشعر بالرغبة في التحدث عن النتائج. ويريد لاعب الفريق التعاون بشكل منسجم مع الآخرين. هنا، يجب على المدير التنفيذي أن يجعل الناس جوهر المحادثات.

وصلت رحلتنا بنا الآن إلى النقطة التي نحتاج فيها إلى فحص بعض ممثلي تعليم القيادة، ولتحديد عوامل القيادة الجيدة التي تقع خارج عملية القيادة لكنها تؤثر فيها - التنظيم والبيئة. القيادة هي تالياً استجابة للظروف داخل الشركة وخارجها.

٢-٤-٢ البنية التنظيمية:

توفر البنى التنظيمية إطار عمل القيادة. إنها، تالياً، متغير حاسم في عملية القيادة. المعضلة هي أنه ينبغي للمدير أن يبقى ضمن الإطار الرسمي والشرعي لهياكل الشركة: فواجباته وسلطاته ومسؤولياته محددة ومحدودة. وعلى الرغم من ذلك، يجب عليه أيضاً تغيير الهياكل القائمة (والثقافة السائدة) لتمكين عمليات التغيير وتشجيعها. المبدأ الأول لأي منظمة هو «البنية تتبع الإستراتيجية»؛ بنية الشركة هي وسيلة لتحقيق إستراتيجيتها وهي أحد منتجاتها.

تتكون البنية التنظيمية من تقسيم العمل، بما في ذلك توزيع المهام وهيكل الاتصالات وهيكل السلطة، بما في ذلك التسلسل الهرمي للإدارة الرسمية. يجري تحديد التواصل وهيكل السلطة من خلال هيكل تقسيم العمل، لكن يكون لهما أيضاً تأثير فيه. يعتمد توزيع الواجبات على العلاقات الهرمية والتبعية، ويؤثر في قدرة الأفراد على أن يقودوا أو أن يقادوا.

يؤدي تقسيم العمل أيضاً إلى تطوير بعض الأدوار المتوقعة للمديرين والمرؤوسين فيما يتعلق بوظيفتهم ووظيفة الأعضاء الآخرين في المنظمة. كلما كانت المنظمة أكثر تعقيداً وتخصصاً، زاد احتمال حدوث توترات وصراعات، وهنا تكون القيادة الجيدة مطلوبة.

ينعكس هيكل الاتصالات في كل من علاقات المعلومات المخطط لها وغير المخطط لها. أي إن معلومات كل فرد وقدرته في الحصول على المعلومات ومشاركتها تعتمد على موقعه داخل بنية الاتصال. نظراً للأهمية الكبيرة للمعلومات للقيادة، فإن لهذا الهيكل تأثيراً قوياً بشكل خاص في عمليات الإدارة في الشركة.

يحدد هيكل السلطة الرسمي بوضوح علاقات التبعية بين الفرد والأعضاء الآخرين في المنظمة، ومن ثم يحدد من لديه مطالبات شرعية ليقوم بوظيفة الإدارة. ومع ذلك، هناك أيضاً سلطة غير رسمية تتجاوز التسلسل الهرمي المرئي في كل شركة. نحن نعلم جميعاً مضاعفات وتأثيرات السلطة. سواء كان ذلك هو المساعد الشخصي أم مدير المشروع المخضرم ، إذْ يجري الاستماع إليهم جميعاً من الأشخاص المؤثرين حقاً. على الرغم من أنه ليست لديهم سلطة رسمية، إلا أنهم يتمتعون بنفوذ كبير ويتمتعون عادة بذكاء اجتماعي عالٍ حتى من دون مناصب قيادية.

باختصار، هذا يعني: يعتمد نوع القيادة أيضاً على شكل وتعقيد البنية التنظيمية الحالية أو المطلوبة. يمكن استخدام هذه البنية بمساعدة خمسة أبعاد وهي: التخصص، توحيد و / أو العمل وفق المقاييس (التقييس)، إضفاء الطابع الرسمي، المركزية والتكوين (Heinen 1998, pp. 171). إضافة إلى ذلك، غالباً يجري التمييز بين البنية التشغيلية والبنية التنظيمية، أي بين الهيكل التنظيمي لخطوط المسؤولية من جهة والعمليات العديدة للشركة من ناحية أخرى.

إن الاتجاهات التنموية التي يمكن ملاحظتها بالانتقال من مفهوم الموظف إلى مفهوم شريك مقاول، ومن الشركات التي تدار بأساليب استبدادية

والمنظمة تنظيماً هرمياً نحو الشركات المشاركة في بيئة تتصف بالتغيرات الجذرية السريعة، قد أجبرت على تليين الهياكل الجامدة. لا يوجد تنظيم مثالي، لكن بدلاً من ذلك، كثيرٌ من الأشكال التنظيمية مثالية لأغراضها المحددة (Drucker 2000).

يوجد بالفعل نماذج عدة من الصيغ التنظيمية الجديدة التي تأخذ في الحسبان هذا التحول في الاقتصاد والعمالة: تنظيم المشروع، ويتكون طاقمه من لجان توجيهية، ومديري مشاريع، ومجموعات عمل متعددة الإدارات، ويكون شكل هذا التنظيم مبنياً على مبادئ إدارة المشاريع؛ المنظمة «الشبكية»، التي يرتبط أصحاب الدراية المستقلين ضمنها مع بعضهم بالأهداف المشتركة ودرجة عالية من الثقة وتقانات الاتصال الحديثة؛ والشركة «الافتراضية»، التي ترتبط مكوناتها بشكل فضفاض معاً، وتقترب إذا لزم الأمر. هناك أيضاً مفهوم «الحساء البدائي»، الذي يجري فيه إنشاء مجموعات وهياكل جديدة عفوية، أو «منظمة الأميبا»، التي تنقسم باستمرار. شركات Virgin, Goldman Sachs, Southwest Airlines هي أمثلة أمريكية على هذه الأشكال الجديدة من البنى. مبدأ هذه الشركات للبقاء على قيد الحياة هو «كن سريعاً أو مُت»، وتتميز بالبنى الهرمية المسطحة والهياكل العضوية، مما يجعلها مرنة للغاية وذات منحى عملي (de Vries 2002, p. 151).

لا يرى كريستوفر بارتليت (Christopher A. Bartlett) وسومانترا غوشال (Sumantra Ghoshal) أن مهمة القيادة الحالية أو المستقبلية هي إجبار الناس على الدخول في قوالب الهياكل التنظيمية، لكن إنشاء منظمة مرنة تعزز موارد الموظفين، وتستفيد منهم بالشكل الأفضل، وتقدر الشخص ككل: «لم يعد

يتوجب علينا أن نعدّ الشركة شكلاً هرمياً بتراتب هرمي تنقسم فيه عملية خلق القيمة إلى قيادة وتنظيم، بل كمنزل تتم فيه عمليات خلق القيمة بشكل أفقي وله سقف، يعطي التوجيه الاستراتيجي والأهداف بتسلسل هرمي مسطح ونظام عصبي مركزي ونظام معلومات ونظام اتصال» (Bartlett and Ghoshal 2000, p. 112).

على سبيل المثال، يرى هانز جورج بولينغر Hans-Jörg Bullinger، رئيس جمعية فراونهوفر Farunhofer، سبباً لاستمرار تدهور الاقتصاد الألماني في الشركات على النحو الذي هي عليه: «أعتقد أن كثيراً من الشركات لا يزال يعتمد على هياكل القيادة التنظيمية من عصر النهضة الصناعية. في ذلك الوقت، كان العمل مقسماً إلى خطوات صغيرة ثم يُجمّع معاً. من أجل مجتمع الخدمات الإبداعية اليوم، لكن أيضاً في مجال المنتجات المبتكرة، يتعين علينا العمل بأساليب عمل أكثر حرية من أجل تطوير تقنيات مبتكرة. على سبيل المثال في قسم التطوير في شركة BMW، لا توجد ساعات عمل محددة؛ ما يهم هو النتيجة فحسب» (Forum, 02/2004, p. 13).

في كتابه (تحديات الإدارة في القرن الحادي والعشرين)، يدعي بيتر دروكر أنه: «يجب أن تكون أشكال التنظيم في صندوق أدوات الزعيم» (Drucker 1999, p. 28). يجب تحليل أشكال مختلفة من التنظيم من حيث نقاط القوة والضعف في التعامل مع موقف معين. «لا يتعلق الأمر بإيجاد شكل فريد من أشكال التنظيم، بل يتعلق بإيجاد وتطوير والتحقق من شكل من التنظيم مصمم ليناسب المهمة المراد تحقيقها» (Drucker 1999, p. 32).

تُحدِّد أهداف المنظمة - سواء كانت شركة أم إدارة عامة - الإستراتيجية، وتقرِّر الإستراتيجيةُ الهيكليةَ (Drucker 2004, p. 97). ويرى دروكر أيضاً أن الشكل المثالي للتنظيم غير موجود. التنظيم هو مجرد «أداة تمكن الناس من التعاون بطريقة مثمرة» (Drucker 2004, p. 98). مهمة القيادة ليست إيجاد البنية التنظيمية المناسبة، لكن العثور على «التنظيم المناسب للمهمة المعطاة» وتحسينه باستمرار. في بعض الأحيان، يتطلب الأمر تنظيماً وظيفياً بحتاً بتخصص واضح، وأحياناً تكون اللامركزية مفيدة، ويُحتاج العمل الجماعي في بعض الأحيان.

استشهد دروكر أيضاً بالمبادئ التنظيمية الأكثر عالمية: أولاً، يجب أن تكون المنظمة نفسها شفافة، ويجب على الناس معرفة وفهم الهياكل التي يعملون فيها. إضافة إلى ذلك، يتعين على السلطة تحمل المسؤولية. يجب أن يؤذن للقبطان لاتخاذ قرار نيابة عن الجميع. رأى دروكر أيضاً أن من المهم أن يكون لجميع أعضاء المنظمة مشرف واحد فحسب، فلا ينبغي لأحد أن يعيش تضارب الولاء، ولا ينبغي لأحد أن يخدم أكثر من «سيد». كان دروكر متشككاً تماماً في الفرق الحديثة المشتركة بين الإدارات التي يتعين عليها تقديم أعمالها إلى مديرين متعددين؛ من المرجح أنه كان سيشعر بالمثل حيال منظمات المصفوفات.

وفقاً لدروكر، يهيمن دور الشركات على أربعة جوانب: أولاً، الشركة تخلق الموارد، ما يعني أنها تحول التكاليف إلى طاقة. ثانياً، إنها تمثل حلقة في السلسلة الاقتصادية التي يجب عدّها وحدة واحدة. ثالثاً، إنها مؤسسة اجتماعية مصممة لإنتاج الثروة. ورابعاً، كلاهما يشكل بيئة مادية وهو في الوقت نفسه منتج من منتجات هذه البيئة.

٢-٤-١-٢ مرنة لكن ليست في فوضى عارمة:

إن عكس مصطلح الهياكل الصلبة ليس الفوضى الخلاقة. هذه النقطة مهمة جداً بالنسبة إلي. لقد أوضح لي عملي مديراً ومدرباً للإدارة مراراً وتكراراً أهمية وفوائد البنى والقواعد المعترف بها عموماً، ولا سيما في حالات التغيير. وهي تمكن المدير من تفويض المهام والمسؤوليات، ومنح الموظفين مزيداً من الحرية والمحافظة في الوقت نفسه على فاعلية الشركة وإنتاجيتها.

رأى دروكر أيضاً الحاجة إلى ذلك: في الحالات الخطرة، تعتمد نجاة كل المعنيين على «سلسلة قيادة واضحة». يجب أن يكون ثمة «رئيس» يتخذ القرارات النهائية. إذا كانت السفينة معرضة لخطر الغرق، لا يعقد القبطان اجتماعاً بل يصدر الأوامر. بالتأكيد، نحن، المديرين الحديثين، نميل إلى الاستجابة بشكل سلبي لمصطلح «أمر» (command)، إلّا أن دروكر أظهر أنه قد تكون ثمة مواقف تكون فيها مشاركة وتمكين الموظفين خاضعة (ويجب أن تكون خاضعة) لقيود واضحة (Drucker 2004, pp. 98). لكن دروكر أكد أيضاً أن البنية الهرمية المسطحة، حيث يقتصر عدد مستويات اتخاذ القرار على الحد الأدنى، هو مبدأ بنيوي أو هيكلي جيد.

تضمن الهياكل والقواعد استخدام معايير الجودة والممارسات الجيدة بانتظام، دون الحاجة إلى إعادة ابتكارها في كل مرة وعلى يد كل فرد. لا تتعارض الهياكل بطبيعتها مع التغيير والابتكار. العكس هو الصحيح: يمكن أن تضمن الهياكل نقل المعلومات بسرعة أكبر، وأن يتم تنفيذ العمليات في وقت أقرب، وأن تُنفّذ الأفكار بشكل أفضل.

إنما يجب التفكير والتأمل في الهياكل - وهذا هو الحد الأدنى من المتطلبات – ملياً، وقبل كل شيء يجب«أن تعاش»: يجب أن تحل الهياكل والمبادئ الفدرالية محل البنى الهرمية. يجب تحويل هيكل الإدارات ذات الصلة إلى تحالف من قواعد السلطة المستقلة، بمؤسسات الاتصال والتنسيق غير المركزية والهيئات الإدارية الخاصة بها. يجب أن تدعم الثقافة والهيكل الإبداع والابتكار. تحتاج الشركات هياكل مرنة تعزز التعاون وتربط الأشخاص وتساعدهم في رؤية حدود مهامهم والتصرف حتى بما يتجاوز هذه الحدود. يجب أن يكون ثمة مناخ عاطفي يحتضن الإبداع والابتكار والتغيير (Kanter 1998, pp. 74 –119). لم يعد يُنظر إلى الأشخاص بأنهم «أشخاص تنظيميون»، بوصفهم عناصر صغيرة في الأعمال الضخمة، لكن بدلاً من ذلك يجب إنشاء منظمات مرنة تستخدم معارف وموارد الموظفين (راجع Bartlett and Ghoshal 2000, p. 19). يجب أن تُنشأ (أو يجب إعادة إنشاء) المؤسسة حول الأشخاص. من المسلم به أن هذا سهلٌ قولاً عسيرٌ فعلاً - لكنني أذكر هذه النقطة لأنه لم يتبناها المديرون بشكل كاف وفق تجربتي الخاصة.

إضافة إلى ذلك، يجب تصميم المنظمات ليس من أجل تحقيق أهدافها المحددة على أفضل وجه فحسب، لكن بحيث لا يمكن للمديرين السيئين غير الأكفاء التسبب سوى بالحد الأدنى فحسب من الأضرار وأن يجري اكتشافهم واستبدالهم بسرعة (انظر Malik 2001, p. 45). يجب أن تكون لدى كل منظمة آليات وبنىً تراقب الأشخاص الموجودين في السلطة وتتحقق باستمرار من أدائهم. لا يمكن أن تكون طوابق الإدارة أبراجاً عاجية لأن المديرين يحتاجون

تغذية راجعة من أجل تحسين أنفسهم باستمرار. يجب ألا تكون السلطة معزولة ويجب أن تظل دائماً في خدمة المنظمة، وليس في خدمة القائد.

٢-٤-٣ ثقافة الشركة:

القيادة لا تحدث في فراغ. بل يجب أن تعتمد دائماً على قيم أعضاء المنظمة وأنماط تفكيرهم وسلوكاتهم وعقلياتهم. تتشكّل هذه الأشياء من خلال التنشئة الاجتماعية الفردية والخبرات، وثقافة بيئتنا وروح أو ثقافة المنظمة نفسها. ترتبط الإدارة دائماً ارتباطاً عميقاً بالثقافة. إذا طلب القائد شيئاً من موظفيه هم غير معتادينه كجزء من ثقافتهم، فسوف يفشل ذلك القائد. وبالمثل، لن تكون التغييرات الاقتصادية في مجتمع ما ناجحة إلا إذا حدث التغيير المقابل في الثقافة مسبقاً (Drucker 2002).

يجب أن يكون القائد حساساً للواقع الثقافي للمنظمة والمجتمع. يجب أن يكون على دراية بالقواعد التي قد تكون ضمنية لدى النظام، والقيم التي استُبعدت، والسياق الاجتماعي الذي يُطبَّق النظام فيه. هذا مهم بشكل خاص للعمل في الخارج. يتعين على القائد أن يعترف بالثقافة الموجودة والفرص المتاحة لها، حتى لو كان يريد تغييرها.

تتعامل مقاربتان في نظريات القيادة مع العامل الثقافي: إدارة الشركات، ونظرية النظم المفتوحة. تبحث إدارة الشركات في هياكل وعمليات القيادة في ثقافات العالم المختلفة وتفحص أوجه الاختلاف والتشابه. تتناول نظرية النظم المفتوحة مسألة كيفية تطور التأثيرات في المنظمات التي تحدد تصورات أعضاء المنظمات وتصرفاتهم.

كما تظهر نتائج البحوث من التخصصات المجاورة أيضاً آثار البيئة الثقافية والبيئة التنظيمية والثقافات الفرعية المحتملة داخل المنظمة في سلوك القيادة ونجاح القيادة. تحدد الثقافات المختلفة الأدوار المختلفة للفرد في النظام الاجتماعي. إنها تعتمد على عناصر مختلفة من التحفيز، وتؤدي إلى هياكل مختلفة من السلطة والسيطرة. وتنتج أنظمة تحكم مختلفة لتكوين السلوك. وفي المقابل، يؤثر أسلوب القيادة في ثقافة المنظمة. لذلك يوجد تفاعل قوي بين فلسفة القيادة وثقافة المنظمة، فيمكن أن يكون كل منهما سبباً وتأثيراً (Heinen 1998, p. 174).

كما ورد في القسم ١-١-٥، تؤدي البيئة دوراً مهماً في اليقين أو عدم اليقين بإكمال المهمة، وهي عامل مهم في تشكيل وضع القيادة. «مثلما يتمسك الناس بقيم معينة، للمؤسسات أيضاً قيم خاصة بها. يجب أن تتوافق قيم الفرد مع قيم المنظمة، وإلا فإنها لا تستطيع العمل بكفاءة» (Drucker 1999a, p. 14).

على هذا النحو، ترتبط ثقافة الشركات وثقافة القيادة ارتباطاً وثيقاً وتعتمد بعضها على بعض. القائد الجيد هو جزء من ثقافة الشركة، لكنه أيضاً يصوغها بقيمه أو سلوكه أو تواصله والقواعد التي يضعها. في الوقت نفسه، يجب أن تجسد شخصية القائد ثقافة الشركة وأن تعيشها كل يوم. يجب أن تتبع جميع أعماله القواعد الأساسية للمنظمة وأن توفر معايير لكل شخص آخر، لكن دون أن تصبح قوانين صارمة.

يمكن تأسيس ثقافة جيدة للقيادة من خلال شبكات جيدة من العلاقات، وتطوير الإمكانات الحالية للقيادة، ومن خلال تقديم القيم

والأهداف والتحديات، لكن أيضاً من خلال اللامركزية. نجحت الشركات الناجحة مثل M3 وHewlett Packard وجنرال إلكتريك في إنشاء ثقافات لا تضاهى، محترمة ومثمرة ومبتكرة في القيادة كجزء من ثقافاتها التنظيمية. «الأساس المتين لثقافة الشركات بما يتماشى مع القيادة الحقيقية هو أعلى ما يمكن أن يحققه فن القيادة» (Kotter 1999b, p. 66). إذا كانت القوة في مجموعة واحدة من الأيدي، فهناك علاقة قوية بين شخصية القائد وأسلوب القيادة وثقافة الشركات - جميعها تشكلها البيئة الاجتماعية.

دعونا الآن ننتقل من المستوى الجزئي إلى المستوى الكلي. ليست ثقافة الشركات فحسب هي التي تؤدي دوراً، لكن أيضاً ثقافة المجتمع والأمة. إنها تصوغ شخصيات قادة (المستقبل) وتوقعات المرؤوسين. على سبيل المثال، القائد في الولايات المتحدة هو رجل أو امرأة ناجحة يعجب به أو بها الآخرون. ومع ذلك، فإن عبادة الشخصية هذه مستهجنة في هولندا حيث ينظر إلى المدير أكثر كشهيد يضحي بنفسه من أجل الشركة. القادة الفرنسيون يقودون بشكل مختلف عن القادة الألمان على سبيل المثال؛ فالقادة الفرنسيون يعملون بالمنحى الشبكي والتركيز على الشخص. «تؤدي عوامل مثل السلطة والمكانة والتسلسل الهرمي أدواراً مختلفة، كما ينظر القادة إلى السيطرة والسلطة بشكل مختلف في الثقافات المختلفة» (de vries 2004, p. 65).

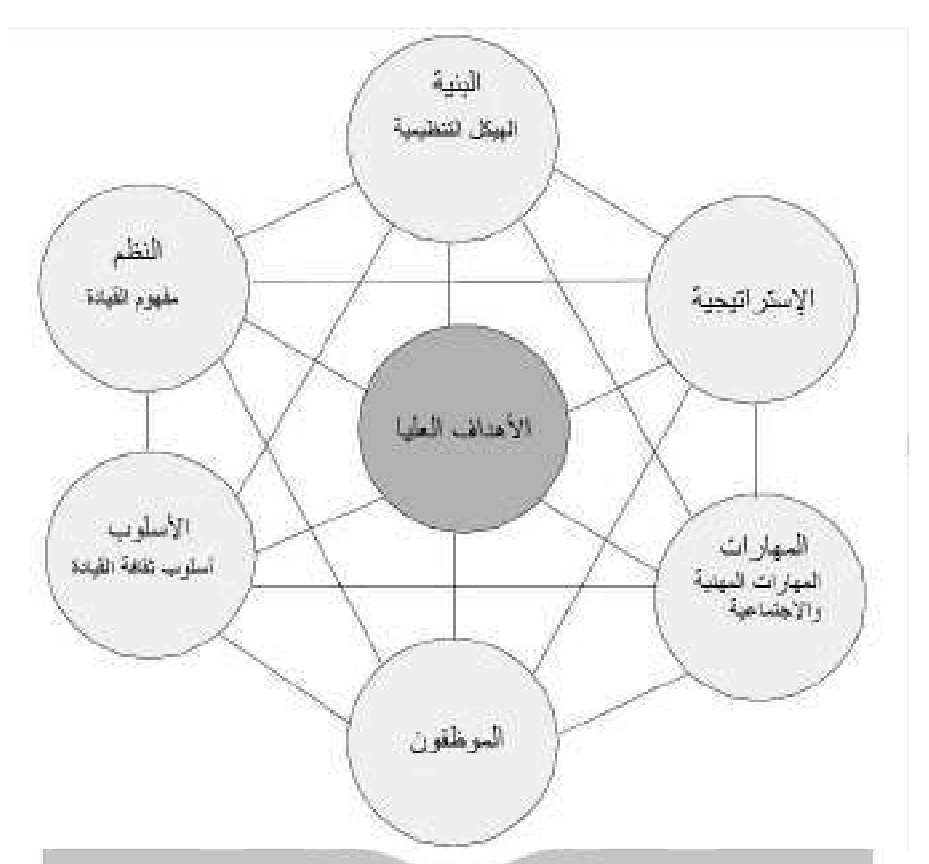
على خلفية العولمة بشكل خاص، تُسند إلى الثقافة التنظيمية وظيفة تُشبّك بموجبها عبر الحدود. أو، على حد تعبير روزابيث موس كانتر Rosabeth Moss Kanter: «الإجراءات الشائعة واللغة المشتركة تساعد الأشخاص من خلفيات مختلفة أو من بلدان مختلفة في العمل معاً بكفاءة»

(Kanter 1998, p. 25). في الوقت نفسه، يتعين على الإدارة دمج مفاهيمها وأساليبها في سياق الثقافة الوطنية المحددة (Drucker 2000).

أود فحسب أن أذكر باختصار نظريات الاستبدال. إنها تحول التركيز بعيداً عن التأثير المباشر والتفاعلي للقائد نحو الآثار غير المباشرة والهيكلية للمبادئ التوجيهية والهياكل والأنظمة والإستراتيجيات في عملية القيادة. الفائدة العملية لهذه النظريات محدودة نوعاً ما (Heinen, 1998, p. 171 ff.).

يمكن الحصول على نظرة عامة جيدة على أهم التأثيرات التنظيمية (بما في ذلك ثقافة الشركات) باستخدام أنموذج 7-S الذي طُوّر في أوائل الثمانينيات. (Peters/Waterman 1982). يحدد هذا الأنموذج سبعة عوامل لنجاح المشاريع تبدأ بحرف S: أولاً، الإستراتيجية Strategy. ثانياً، هيكل المنظمة Structure. ثالثاً، أنظمة الإدارة Systems. رابعاً، أسلوب القيادة Style. خامساً، الموظفون Staff. سادساً، المهارات الفنية والاجتماعية Skills، وأخيراً، القيم المشتركة Sahred Values .

يوضح هذا الأنموذج أن جميع عوامل النجاح يجب أن تؤخذ في الحسبان في وقت واحد، ولا يجوز التأكيد على عامل واحد، لأنها تتفاعل جميعاً. يمكن أن يكون أنموذج 7-S أداة فعالة لفهم منظمة معينة. من المهم مراعاة أن كل مؤسسة يجب أن تجد طريقها الخاص، سواء ما يتعلق بتفاعل القوى العاملة فيها، أم فيما يتعلق بالقيادة، أنظر (الشكل ٢-١٠).



(الشكل ٢-١٠) أنموذج S-7 (المصدر: Peter and Robert 1982)

٢-٥ الخلاصة: قوة العوامل اللينة:

المقاربات المختلفة المقدمة أعلاه لها قيمتها، إذ إن معظمها يوفر فوائد عملية للقيادة. وعلى الرغم من ذلك، فهي في الغالب تقتصر على جانب واحد وإهمال العوامل المهمة الأخرى. القيادة ليست مجرد مسألة شخصية القائد أو مهاراته، وبالمثل، فهي لا تتكون فحسب من حالة القيادة أو التركيز على المرؤوسين. تحدث القيادة في تقاطع كل هذه العوامل. الحقيقة - كما هي الحال دائماً - في الوسط.

في الخطوة التالية، يمكن دمج العوامل الأربعة – على الرغم من إمكان زيادة عددها أو تقليلها بشكل عشوائي - في فئتين: العوامل «الصلبة» و«اللينة». العوامل «الصلبة» ملموسة ويمكن قياسها، وهي الهياكل، وظروف السوق والبيئة، وحالات القيادة والعمليات. العوامل «اللينة» هي العلاقات والعواطف والدوافع والتوقعات، التي لا يمكن حساب أو تحديد أي منها بسهولة. الاهتمام الذي توليه معظم الشركات للعوامل «الصلبة» و «اللينة» للقيادة الجيدة في أي حال من الأحوال يعكس معناها الحقيقي. بمقارنة التأثيرات بجبل جليدي، تشكل العوامل الصلبة المرئية ١٥% من السطح. وتختفي الـ ٨٥ % المتبقية من العوامل اللينة تحته. (المزيد عن أنموذج جبل الجليد في الفصل الثالث). يُستثمر المال والوقت والطاقة في الغالب من أجل ضبط عوامل النجاح الواضحة والقابلة للقياس. لا يمكن حساب الأبعاد المنتشرة مثل العواطف والأخلاق والدوافع والعلاقات بسهولة. ومع ذلك، فإن قادة اليوم يديرون هذا النوع من رأس المال بمهارة ودقة. عليهم أن يدركوا إمكانات موارد موظفيهم، وأن يحصدوا ثمارها ويعززوها إذا كانوا يرغبون في الازدهار في مواجهة المنافسين ويريدون أداء ما هو أكثر من مجرد «وظيفة جيدة».


الهيئة العامة
السورية للكتاب

الفصل الثالث

قيادة منهجية أم تصميم عالم يرغب الآخرون في أن يكونوا جزءاً منه؟

يجب على المرء أن يحب ما يفعل،
ومن ثم يتحول أي نوع من العمل،
حتى أكثرها مشقّة، إلى إبداع.

فولتير

٣-١ النظر في الكل:

الرد على تحديات التطورات في القرن الحادي والعشرين هو القيادة المنهجية. القيادة المنهجية - المبنية على أساس التنمية المتعلقة بالشخص والتغيير- هي نهج في مجال الصراع بين متطلبات العولمة والشبكات والسرعة وإدارة المعرفة وبين فردية أو - بكلمات أكثر دراماتيكية قليلاً - جنون عظمة القائد الفردي.

المنظور المنهجي منفتح على العلاقات والتواصل والتغيير والبيئة. إنه يترك مجالاً للنمو الشخصي وريادة الأعمال والمسؤولية والثقة. تسمح القيادة المنهجية باتخاذ القرارات من خلال التواصل حسب الحاجة في ظل الظروف المعقدة والديناميكية والحرجة في عالم اليوم. إنها تعني القيادة الفردية، وجود أسلوب شخصي مرن، والقدرة على تكييف هذا الأسلوب

دائماً مع المنظمة والأفراد في حالة القيادة الحالية بدلاً من العمل باستخدام الأدوات التخطيطية القياسية.

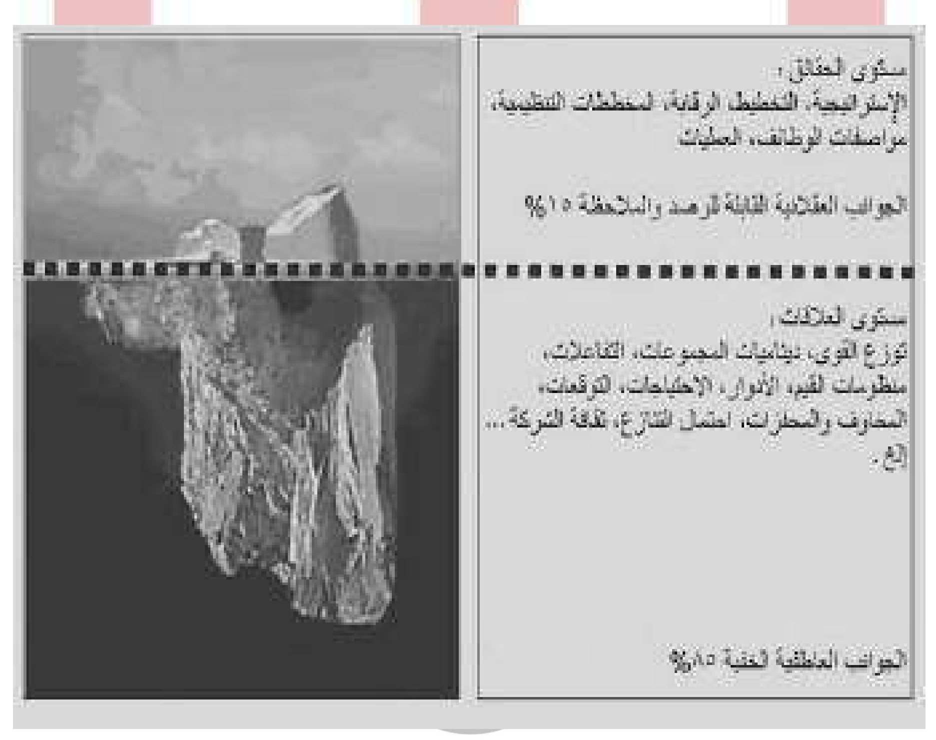
مصطلح «المنهجية» مفتوح للتفسير. كل شيء وكل الناس يدّعون أنهم يعملون بطريقة ممنهجة أو منهجية. ومع ذلك، لا يمكن لأحد أن يفسر حقاً ماذا تعني المنهجية. بغض النظر عن نظرية النظم في العلوم الاجتماعية، بالنسبة إلى القيادة، «المنهجية» تعني - ببساطة - التفكير ضمن سياقات. ومن ثم، هذا يعني التفكير دون إطلاق حكم. العمل المنهجي يعني طرح الأسئلة بدلاً من الحصول على إجابات جاهزة. ما فائدة ذلك؟ ما وراء ذلك؟ ما الغرض منه؟ ماذا يعتمد عليه؟ في أي المستويات تحدث العمليات المحددة والإجراءات؟ ما الصلات الموجودة؟

وجهة النظر المنهجية توسع محور التركيز من الشخص أو المشكلة إلى شبكة السياقات بأكملها. إنها لا تركز على معايير واحدة بل تركز أكثر على ما يحدث بينهما وبين الجهات الفاعلة. فمن خلال طرح الأسئلة المنهجية المركزة والاستماع بعناية إلى الإجابات، يمكن «قراءة» «الخريطة» الداخلية لشخص أو لمنظمة بأكملها. بالإضافة إلى السؤال والاستماع، المراقبة أيضاً شرط مسبق لأي سلوك منهجي. من الأهمية بمكان أن نلاحظ كيف يرى الآخرون الأشياء، وما يفشلون في رؤيته -.

٣-١-١ مشكلة التايتانيك:

ترى القيادة المنهجية القضية كاملة، بما في ذلك الجوانب التي لم تكن واضحة بشكل مباشر. تبحث المقاربات الأخرى في العمليات الواضحة والقابلة للقياس فحسب، وفي المشكلات والنتائج باتباع المبدأ المبسط: السبب

والنتيجة. إنها تفترض أن السلوك البشري والقرارات، بشكل رئيس، واعية وعقلانية ويمكن السيطرة عليها. في هذه المقاربات يعتمد نجاح الأعمال والقيادة على الحقائق والهياكل وتوصيف الوظائف وإتقان أدوات الإدارة والأهداف والاستراتيجيات وسياسة الشركات **(الشكل ٣-١)**.



(الشكل ٣-١) أنموذج الجبل الجليدي (المصدر: Pinnow Daniel F., Management Guide 2001, Bad Harzburg 9/2000)

بفعلهم هذا لا يرون سوى جزء صغير من الواقع. المنظمة أشبه بجبل جليدي، فما تراه فوق السطح ليس سوى الجزء الأصغر من الكل؛ أما الغالبية فتكمن تحت السطح. هناك، تعمل قوى كبرى ويجب ألّا يستهان بها. إنها تحدد اتجاه الجبل الجليدي. إنها بلا وعي، وغير عقلانية وغير رسمية، وتشمل هياكل السلطة والتأثير، وكذلك ديناميات المجموعات،

والعواطف، والعلاقات، والاحتياجات الفردية، والقناعات، والقيم والثقافات. عدم رؤية هذا الجزء المخفي والاستخفاف بحجمه وشكله يمكن أن يتسبب في فشل القادة على الرغم من كل مهاراتهم التقنية.

٣-١-٢ القائد جزء من المنظومة:

وفقاً لنظرية النظم، القادة هم المراقبون. يبنون واقعهم مما يرونه. الحقيقة «الموضوعية» القابلة للقياس، الثابتة، غير موجودة، وذلك بحسب نظرية النظم (Neuberger, 2002, pp. 593-641). ثمة مفاهيم وتصورات فردية للواقع. ومن ثم، يلاحظ القادة - في الحالة المثالية - أنفسهم أولاً، ثم النظام الذي هم جزء منه. يجب على القادة إدراك أنهم لا يعملون «داخل النظام» فحسب، لكن أيضاً «على النظام». هذا يعني أنه يجب عليهم مغادرة منطقة راحتهم حتى يتمكنوا من التفكير في النظام بكل مزاياه وعيوبه من الخارج وأن يعملوا على تغييره إذا لزم الأمر.

بحسب نيكلاس لومان (Niklass Luhmann)، أستاذ علم الاجتماع السابق في بيليفيلد، ألمانيا، منظمة الأعمال هي نظام مغلق من الأجزاء الفردية وتتميز من بيئتها بحدودها. هذه الحدود في الوقت نفسه هي الأساس لهوية النظام. إن حجر الزاوية الأساس للنظام هو التواصل. تشكّل الاتصالات العلاقات بين أجزاء النظام وتدعمها. لا يمكن التحكم مباشرة بالنظام من الخارج. بدلاً من ذلك، يعالج المدخلات باستخدام قوانينه الخاصة، وهو منظم ذاتياً (autopoietic) ويتكيف بشكل مستقل مع التغيرات في البيئة الخارجية عن طريق معالجة الإشارات المقابلة لها من الخارج:

يدخل النظام الاجتماعي حيز الوجود إذا طورت صلة تواصل ذاتية نفسها ورسمت حدودها الفاصلة عن البيئة بمحدوديات الاتصال. لذلك لا تتكون النظم الاجتماعية من أفراد ولا من أفعال، بل من التواصل (Luhmann, 1984, p. 269).

هذه الجملة الأخيرة ذات قيمة نظرية فحسب، ولا تساعدنا في القيادة العملية، لأننا هناك نتعامل بالفعل مع كلٍّ من الأفراد والإجراءات. عوضاً عن ذلك، النقطة التي أريد أن أوضحها هنا هي أهمية التواصل للنظام والقيادة المنهجية. في عملي مع القادة، ولا سيما في هذه النقطة، أجد مراراً وتكراراً أوجه قصور كبرى فيما يتعلق بهياكل وأشكال التواصل داخل المنظمة وكذلك الاستعداد الفردي والقدرة على التواصل. التواصل هو أكثر من مجرد توزيع المعلومات في المذكرات أو مجلات الشركة. والتواصل هو أكثر من مجرد إعطاء أوامر. التواصل هو التفاعل، والاستماع والتحدث والفهم - بهذا الترتيب بالضبط.

بخصوص هذه المشكلة، يتحدث الباحث في الاتصالات فريدمان شولز فون ثون (Friedmann Schulz von Thun) عن الجوانب الأربعة للرسالة (Scwarz, 2005). إلى جانب الجوانب المعروفة من قبل للمحتوى والعلاقة، أضاف شولز فون ثون نقاط كشف الذات ومخاطبة عواطف الآخر. ما وجهة نظره؟ إن كل فرد يتواصل يكشف عن جزء من نفسه. كذلك كل ما يصدر عن المرء من كلام يحتوي على شيء يوقظ شيئاً ما لدى المتلقي. ولفك شيفرة هذه المعلومات، يجب على القادة أن يكونوا قادرين على القراءة ما بين السطور.

وتالياً، إذا كان القائد يتحدث عن موقف أو موظف، فهو في الوقت نفسه يتحدث عن نفسه ولنفسه أيضاً، لأنه بوصفه جزءاً من النظام، محدودٌ بالمنظور الفردي كمراقب مع مخطط إدراكه الخاص، وآلياته الخاصة في الاختيار. إنه ليس مراقباً خارجياً منفصلاً تماماً، لذلك توجد دائماً بقعة عمياء في إدراكه. ما يراه القائد وكيف يكون رد فعله يكشف كيف ينظم واقعه الخاص. الأدوات كالتغذية الراجعة، والتدريب، والإشراف، والمقابلات تساعد في جعل هذه النقطة العمياء مرئية.

غالباً ما يفهم القادة عكس ما يفهمه موظفوهم تماماً. قدمت شركة الاستشارات الإدارية الأمريكية Clarke and Crossland مثالاً صارخاً: ٩٠% من جميع القادة يعتقدون أنهم قادرون تماماً على توصيل الرؤى والمحتويات، في حين أن ٣٠ % فحسب من جميع الموظفين لديهم هذا الرأي (Clarke and Crossland, 2003).

حين تطبيق مبدأ autopoiesis (إنشاء الذات والحفظ الذاتي «استدامة النظم) على منظمة أعمال، فهو يعني أن النجاح على المدى الطويل لتلك المنظمة لا يعتمد على قائد واحد، لكن على القوى المنهجية التي تؤثر في بقاء المنظمة، وتمكن القرارات وتنقل المعرفة، بشكل مستقل عن الأفراد.

باختصار: إن أفضل رئيس عمل هو الذي يجعل نفسه غير ضروري.

وجهة نظر المنهجية لا تدعي أنها الوحيدة في العالم التي ترى «الطبيعة الحقيقية» للأشياء وأنها قادرة على تحديد شكل «الكل». بدلاً من ذلك، هي تنشئ علاقات بين الأجزاء الفردية التي تشكل الصورة الكبيرة. إنها تطرح أسئلة حول العلاقات الواقعية: ما القرارات والآثار التي على صلة ببعضها،

بعضاً؟ والتي يمكن رسم حدوده وتمييزه منها؟ ومن ثم تتعامل مع الروابط الاجتماعية: في أي شبكة يكون الفاعل الاجتماعي متضمناً؟ كيف يرى شخص آخر الموقف؟ وأخيراً تتعامل مع العلاقة في الوقت: ما تاريخ الحدث، وماذا ستكون العواقب؟ بدلاً من الأسباب البسيطة، يبحث المفكر المنهجي عن النماذج والعمليات.

هذه الأبعاد الثلاثة للعلاقات تعطي الفرص للزعيم للرقابة غير المباشرة. القيادة المنهجية لا تأتي من الأعلى لكنها تبدأ من الأسفل - أو بعبارة أفضل، من الداخل. وهذا يقودنا إلى مزيّة أخرى مهمة للمقاربة المنهجية - وهي نمط التصرف تجاه التغيير: التغيير هو القاعدة وليس الاستثناء. الظروف أو الأحداث ليست سوى لقطات خاطفة من العمليات. النظام والاستقرار ينشأان دائماً من التغيرات والتقلبات. الهياكل والعلاقات أيضاً تتغير باستمرار، وهذا لا يحدث بنماذج سببية وخطية وتطورية لكن بأنماط شبكية دائرية ومعقدة.

لذلك من الضروري إرساء بعض الاستقرار من خلال تنظيم الهياكل، والصلات المفككة، والبرامج والقواعد من أجل تجنب كل عمل يؤدي إلى طوفان من ردود الفعل التي لا يمكن السيطرة عليها في جميع أنحاء النظام ككل.

القيادة المنهجية لا تعني أن نترك ما لا يمكن السيطرة عليه يحدث في أي حال، بل أن نسيطر على ما يمكن السيطرة عليه. تعني القيادة المنهجية أيضاً إعطاء قواعد وحدود للنظام، والمباشرة بالتغييرات بشكل غير مباشر، لكن مقصود تماماً.

٣-١-٣ التحفيز بديلاً من إصدار الأوامر:

الهدف من ذلك هو عدم التدخل في الأنظمة الحالية لكن تحفيزها من أجل تحسينها، ومن ثم الشروع في تغيير مستدام ودائم. وفقاً لنظرية النظم ذاتية الاستدامة (autopoiesis) التي هي أساس نظرية النظم، من الـمُحال تغيير الأنماط المنهجية للتفاعل والقوانين الكامنة وراءها من الخارج، لأن النظام طوّر هذه الأنماط والقوانين كي يحافظ على نفسه. يوجد النظام في توازن عائم فحسب. فالتوقف والشلل يتسببان في انهيار النظام.

القادة المنهجيون يستفيدون ويعززون إمكانات التنمية الذاتية ضمن المنظمة. هذه الإمكانات مطلوبة للبقاء على قيد الحياة في بيئة دائمة التغير. تتوافر المعرفة اللازمة للتغيير في أي شركة ويتوجب فقط تفعيلها وحسب بالتواصل مع الأشخاص المعنيين، وإدخال وجهات نظر جديدة، والحفاظ على التواصل وتوفير المعلومات التي ليست لدى النظام حتى الآن. بهذه الطريقة فحسب يمكن أن تكون المعرفة الموزعة على كثير من الناس متحدة وتصبح قابلة للاستخدام للشركة بأكملها.

النظام، وهو كناية عن المجموعة أو الإدارة أو الشركة سوف يقرر لنفسه كيفية الاستجابة لهذا التحفيز. لا شيء يجري بالإكراه أو الأمر. الشخص الذي يعمل حقاً بشكل منهجي لا يخلط مكونات صندوق أدواته، ويضع بعض البراغي ويشدّها، وكذا تُحلّ المشكلة. إن الآثار الجانبية الضارة لهذه الإجراءات مثل تخريب الموظفين التدابير أو تنفيذ المديرين لها بسرعة كبيرة جداً، آثار تستحق الوقوف عندها وفوائدها ضئيلة. ينبغي أن يجري تقدير النظام الحالي ودمجه في عملية التغيير.

من سمات القيادة المنهجية أن يفكر القائد بشكل إستراتيجي، والأهداف نصب عينيه، في سياقات أوسع وأنماط طويلة الأجل. في العقل البنّاء تقع المشكلات والاضطرابات موقع الترحيب لأنها بادئات التغيير والتقدم. إنها تجبر النظام على الحفاظ على المرونة ومواصلة التعلم. يفكر المديرون المنهجيون في كلا الاتجاهين، أي بالتحليل والتركيب. التحليل يوفر المعرفة من أجزاء النظام، في حين يوفر التركيب معرفة أدوارهم في النظام.

لا يحدث التطوير التنظيمي المنتظم في البرج العاجي في مستوى المديرين التنفيذيين خلف الأبواب المغلقة. بل يحدث ذلك في الروتين اليومي بمشاركة نشطة من الموظفين الرئيسين من جميع مستويات الشركة. إنه موجه دائماً إلى الناس وثقافة المنظمة. يأخذ في حسبانه تفرد وتعقيد الشركة ويُفهَم بأنه عملية مستمرة.

أساس القيادة المنهجية هو التفكير الشبكي الذي يتحرك في دورات، كما هي الحال في الأنظمة المعقدة، لا يوجد أبداً سبب واحد لنوع معين من السلوك أو موقف معين. كل شيء له ارتباط ويحتاج إلى النظر فيه. التغيرات التي تبدأ في جزء واحد من النظام ستؤدي إلى تغيرات في أجزاء أخرى، وتالياً، غالباً ما ينتهي بها المطاف وهي تؤثر في نفسها. هذا يعني أيضاً أن على القائد أن يعطي عملية التغيير وقتاً لإظهار الآثار ولا يتوقع بعد الضغط على زر أن كل شيء وكل فرد سيتفاعل كما هو متوقع أو- إذا لم يكن كذلك- «فسينتظم الجميع في الصف».

نقاط الانطلاق هي «ديناميات» تنشأ، كما حددها عالم الاجتماع نيكلاس لوهمان (Niklass Luhmann) من التفاعلات والإجراءات والقرارات والاتصالات،

وهذه تحدد جوهر المنظمة. المنظمات تعمل وتحافظ على نفسها عن طريق ربط القرارات بالقرارات السابقة. الناس شبه مقترنين بهذه الديناميات. القائد من النوع «العملي» الذي يعتقد أن في إمكانه الوصول إلى مرؤوسيه ويمكن أن يملي عليهم ما يجب عمله، عفا عليه الزمن. القائد المنهجي يقود بالتواصل وعن طريق شبكة معلومات كثيفة ومتشابكة. لتغيير سلوك موظفيه، يغير القائد المنهجي سلوكه أولاً.

٣-١-٤ التعلم بدلاً من إدارة الدقة:

القيادة المنهجية تفترض الغموض وعدم اليقين كصفات وراثية في النظم المعقدة. النظم المعقدة تنظم وتطور نفسها، إذْ لا يمكن إعطاء التوقعات الموثوقة ١٠٠%. إضافة إلى التأثير المطلوب كل تأثير له آثار جانبية لا يمكن حصرها ولا يمكن التنبؤ بها، لأن جميع أجزاء النظام مرتبطة. لذلك يعد الحدس الجيد والرغبة في تحمل المخاطر صفات مهمة في القائد المنهجي. إنه يطور حلولاً تستند إلى الديناميات والخصائص الموروثة في النظام بدلاً من استخدام الحلول القياسية الجاهزة. القيادة والإدارة الذاتية للنظام تكونان في انسجام إذا كان القائد يحدد ويراقب شروط العمل ويوفر المعلومات وسلطة ضبط النفس للأشخاص الذين يقودهم لا أكثر.

ويشمل ذلك أن يدعم القائد قدرة النظام، أي الشركة وموظفيها، على التعلم والتطور، كما ينطوي على استمرار القائد في تعليم نفسه وتساؤله دائماً عن أسلوبه الخاص في الهيكلة والتوجيه. القدرة على التعلم تشمل أيضاً القدرة على نسيان ما سبق تعلمه، والتخلي عن أنماط السلوك المتقادمة والاستغناء عن الهياكل المعروفة. في هذا الصدد المرونة أمر ضروري (Probst and Gomez, 1991).

في هذا السياق، لا تعني التنمية الثورة بل التعلم. يجب على كل أعضاء المنظمة أن يتعلموا باستمرار. التعلم مدى الحياة هو واحد من إستراتيجيات النجاح المركزية في مجتمع المعرفة. قائد التفكير المنهجي يحفز الآخرين على التعلم ويمنحهم الفرص لاكتساب معرفة جديدة. في الوقت نفسه، هو في عملية تعلم مستمرة، ويطلب دائماً تغذية راجعة، وهو منفتح على المنظورات والأفكار الأخرى.

٣-٢ أن تقود بعقلك وقلبك:

توقع عملاق الإستراتيجية الراحل سومانترا غوشال (Sumantra Ghoshal) نهاية فلسفة الإدارة التي تركز على رأس المال. في السنوات الخمسين الماضية، كان رأس المال كمورد شحيح يُعدّ عجلة الاقتصاد، وكان المال هو الذراع المستخدمة لمصلحة الشركة. يوشك هذا المفهوم التقليدي أن يتلاشى.

اليوم لم يعد رأس المال النقدي شحيحاً. يرتبط عنق الزجاجة الفعلي بالأفكار والمعرفة وريادة الأعمال ورأس المال البشري. وهذا المورد الإستراتيجي سيصبح أكثر ندرة في السنوات الخمسين المقبلة. الناس هم من يقدم أكبر المكاسب في القيمة للشركة، مما يعني أن الموظفين الذين كانوا يُعدّون مبدئياً عوامل تكلفة، أصبحوا الآن مستثمِرين.

إضافة إلى رأس المال الفكري يسهم البشر في عاملين رئيسين آخرين سيكونان حاسمين في المنافسة بين الشركات في المستقبل: رأس المال الاجتماعي، أي القدرة على تكوين علاقات طويلة الأمد مع الآخرين على أساس الثقة والمعاملة بالمثل، وما أشار إليه غوشال بوصفه رأس المال العاطفي،

القدرة على تحويل الأفكار إلى أفعال. الذكاء والمعرفة، وبناء واستدامة العلاقات والدافع الحقيقي للعمل - هذه هي العناصر المهمة الجديدة التي يحتاج القادة إلى فهمها وإتقانها بحسب رأي غوشال (Ghoshal, 2004).

تعتمد قيمة الشركة في السوق على موظفيها: في الإدارة الألمانية من الناحيتين النظرية والتطبيقية، من المقبول عادة أن تكون الشركات بجودة موظفيها. في عام ٢٠٠٥ عُرّفت القيادة بأنها القدرة على العثور على الموظفين، وتوجيههم، وتحفيزهم، والحفاظ عليهم. أساس القيادة الناجحة هو الحساسية للناس وللحالات والعمليات بين الخطوط. «القيادة من خلال إعطاء الأوامر - حتى لو أُعطيت بأدب - ومراقبة الإجراءات والنتائج أصبحت شيئاً من الماضي» (Rosential, 2003). ليست العواطف مسموحة وحسب، بل ضرورية أيضاً للقيادة الفعالة. إن أدوات الإدارة المسلم بصحتها، التي تتبع طريقة «إذا حدث كذا فالنتيجة هي كذا» أقل أهمية، وغالباً ما تضر أكثر مما تنفع.

يصف مصطلح «إدارة العلاقات الداخلية» جهد القائد لاستخدام الهياكل الشخصية للمؤسسة لتحقيق أهدافها وتحسين بناها. ومن ثم، تُناقش المسائل الشخصية: التواصل، قيادة فرق العمل، إدارة المشاريع، الاعتدال، التغذية الراجعة، والتدريب. هذا يغطي الجانب النظري. إنما كيف يبدو هذا في الممارسة؟

يؤكد استطلاع أجرته الأكاديمية في عام ٢٠٠١ على تغيير النماذج في فهم الذات لدى المديرين، لكن في الوقت نفسه يشير إلى الفجوة بين المتطلبات والواقع: فقط ثلث المديرين الذين جرت مقابلتهم كانوا سعداء بإدارة العلاقات داخل شركاتهم. تقريباً، النصف ادعوا بأنهم قضوا أقل من ثلاث

ساعات في الأسبوع في بناء علاقات مع الموظفين. قضى كثيرون معظم أوقاتهم في السفر. إلاّ أن القادة في حاجة إلى استغلال كل دقيقة يستطيعون الاستفادة منها ليكونوا قريبين من العملاء والمنتجات والأسواق. وتالياً، يتبقى لديهم وقت أقل لقيادة الفرق وتدريب الموظفين الجدد وإعطاء التغذية الراجعة.

على الرغم من هذه القيود، يمكن أيضاً افتراض أن كثيراً من المشاركين أرادوا ببساطة تلبية التوقعات الاجتماعية من خلال الادعاء بأنهم ببساطة «لم يكن لديهم وقت». ما تزال النظرة إلى ضيق الوقت بأنه يرمز إلى حالة الأشخاص الناجحين، كتعبير عن القوة والإبداع، وليس كدليل على سوء إدارة الوقت. هذا صحيح بشكل خاص بالنسبة إلى القادة الذكور. تعتمد النساء في المناصب القيادية على العمل الجماعي بشكل أكبر من الرجال من أجل تحقيق أهداف الشركة. كما أنهن يعتمدن أكثر من ذلك بكثير على التحول الإيجابي لطاقة الصراع من الذكور.

كلما زاد الأشخاص الذين يعملون في منظمة والذين يتحملون مسؤولية بعضهم، أصبح التواصل بين الأشخاص أكثر أهمية. ثمة حاجة إلى العلاقات التعاونية بين جميع المستويات، وربط الثقافات والاهتمامات.

بتجاوز كل العاطفية وجميع الادعاءات السطحية بأن «كلنا يحب بعضنا بعضاً»، العواطف، التوقعات والمخاوف والمحرمات تحتاج أن يتم إيصالها بوضوح. والأمر هكذا، أشعر أن إدارة العلاقات هي أعلى الفنون في القيادة التعاونية.

هذا يجعل الأمر مؤسفاً أكثر أن هذا الانضباط الإستراتيجي في الشركات من جميع الأحجام في كثير من الأحيان يتحول إلى «إدارة برجال

الإطفاء». غالباً لا يقدّر المديرون قيمة إدارة وتسويق الموارد البشرية إلّا (بعد فوات الأوان) بعد أن يجدوا استقالة مكتوبة من موظف مهم على مكتبهم. في ناحية معينة، يتطابق أفضل الموظفين في الشركة مع أفضل العملاء: ولاء كلا المجموعتين مدفوع بطموحاتهم ومعاييرهم الشخصية. وحدها الإدارة الصادقة والمتسقة للعلاقات والقيم تُمكن القادة من الاستفادة الكاملة من إمكانات الموظفين.

المديرون الألمان في الخارج يُعدّون باردين عاطفياً ولا يحترمون الآخرين كما يراهم زملاؤهم الأجانب - على الرغم من حقيقة أن ألمانيا هي واحدة من أعلى الدول مرتبة من حيث «التوجه البشري التقني»، أي المشاركة والأمن الوظيفي والأنظمة الاجتماعية. بالنسبة إلى سبرنغر، هذا ليس تناقضاً؛ ففي نهاية المطاف ما كان من ألمانيا إلّا أن سلَّمت التعامل مع العنصر البشري في العمل إلى النظم والأدوات (Handelsblatt, November, 12, 2004).

عالجت الأكاديمية هذه القضية في التدريب سنواتٍ عديدة. العمل القيادي هو إلى حد كبير القدرة على إيجاد التواصل والحفاظ عليه وتقدير الآخرين. لا يمكن استبداله بأفضل أنظمة الحوافز. وعلى الرغم من ذلك، ولأن الهدف هو دائماً تحقيق قيادة فعالة في ظل ظروف معينة، ينبغي للقادة أيضاً الحصول على مساعدة مفيدة في شكل التدريب، والتدريب الشخصي والتوجيهات. هذا يقلل من الموانع من أجل جعل الزعماء يتعاملون فعلياً مع الموضوعات المتعلقة بالعلاقات. من خبرتي أقول إن هذه الموانع موجودة بالفعل لأن التواصل والتقدير لا يزالان يميلان إلى أن يكونا مرتبطين بصور الباطنية وعلم النفس والعاطفية.

٣-٢-١ العوامل الصلبة واللينة - كل الفَرق في المزيج:

إدارة العلاقات الجيدة هي أساس مهم للشركات الناجحة إلّا أن هذا لا يكفي للنجاح. يتمثل التحدي في ربط عوامل النجاح اللينة والصلبة وتحقيق التوازن بين العواطف وأهداف الشركة. المزيج الصحيح يحشد احتياطيات الطاقة في الموظفين والقادة على حد سواء، وهو حاسم في تحديد فيما إذا كانت الشركة ناجحة أم لا. هنا مرة أخرى نحن مدينون للراحل سومانترا غوشال لنظرته المعمقة التي تحدد ما يجعل الشركات تنمو:

لا يكفي أن نجعل الجميع يشعرون بالرضا أو أن يجعل المديرون التنفيذيون موظفيهم يشعرون بالسعادة. يجب إيجاد رؤية وإستراتيجية تخاطبان مشاعر الموظفين، أن «تكتسحاهم، وأن توقظا حماسهم وتحافظا عليها للعمل وتعطياهم فرص التطور (Bruch and Ghoshal, 2004, pp. 62–65). القيادة تعني خلق الظروف والحوافز المثلى من أجل جعل الفرد يؤدي أداء أفضل مما كان سيؤديه من دونها. يُحدد مستوى طاقة الشركة بمعرفة شدة وجودة طاقة القيادة. النشاط والتفاعل والقدرة على رد الفعل والإذهال هي مؤشرات على شدة الطاقة. قد تكون جودة الطاقة إيجابية - فتخلق الإثارة والفرح والرضا - أو سلبية فتخلق الخوف والإحباط والحزن».

العواطف الضعيفة، سواء كانت إيجابية أم سلبية، لا تشجع الناس على التصرف. إذا كانت هناك طاقة إيجابية ضعيفة تسود الشركة، فالشركة في «منطقة الراحة» والموظفون راضون مسترخون. إلّا أن شدة الطاقة اللازمة للتقدم أو التغيرات الإستراتيجية مفقودة. تتصف الشركات في «منطقة الاستقالة» بالمشاعر السلبية الضعيفة، إذ يكون الموظفون متكاسلين ويشعرون أنهم منفصلون عن الكل. من دون الاهتمام والنشاط سيغدون خاملين.

تتميز المنظمات عالية الطاقة بشعور قوي بالإلحاح و«دافع» هائل يجعلهم أكثر إنتاجية: المشاعر السلبية القوية جنباً إلى جنب مع شدة عالية في الطاقة يمكن أن تحط بالشركة في «المنطقة العدائية» التي تتميز بالمنافسة الشديدة، ومستوى عال من النشاط ومعركة بالأسنان والأظافر لتحقيق أهداف الشركة. وأخيراً، في «منطقة الشغف» تزدهر شركات المنطقة بسبب المشاعر الإيجابية القوية مثل الاستمتاع بالعمل والفخر بما يحققونه. سَحَرُ الناس بالشركة يعني أن الاهتمام والأنشطة موجهة نحو الأولويات المشتركة.

يمكن لعوامل خطرة مختلفة أن تسرق طاقة الشركات، مثل فخ التسارع، وفخ التكاسل، وفخ التآكل. الضغط المستمر للتسريع أو للتغيير يمكن أن يؤدي إلى نضوب الشركة بأكملها. إذا فقدت الشركة القدرة على الوصول إلى الموارد واستخدامها تكون قد وقعت في فخ الخمول ولن يعود في مقدور الشركة الاستجابة للتغيرات البيئية. تقع الشركة في فخ التآكل إذا كان عليها في وقت واحد التعامل مع التهديدات (أو الفرص) من الخارج والصراعات الداخلية وهناك ما يعوقها في ذلك بسبب بذل الموظفين كل طاقاتهم لأجل هذه النزاعات الداخلية.

٣-٢-٢ ما من قصة خيالية: عن الأميرات والتنانين:

رأينا حتى الآن أن مسألة مستوى الطاقة أمر أساسي، ولا سيما في حالات التغيير، ويمكن أن تصل إلى مسألة حياة أو موت بالنسبة إلى الشركة. الشركات التي تنجح في إجراء تغييرات عادةً ما تختار إحدى طريقتين لتحرير وتوجيه الطاقة التنظيمية: إستراتيجية «ذبح التنين» أو «الفوز بالأميرة».

في إستراتيجية «ذبح التنين» تقود الإدارة الموظفين عمداً إلى المنطقة العدائية من أجل إثارة الاهتمام والعاطفة والعمل. ثمة مثال جيد جداً (وربما أورده) من قِبل يان تريمر «Jan Trimmer» الرئيس التنفيذي لشركة فيليبس للإلكترونيات Philips Electronics في عام ١٩٩٠. في اجتماع، قدم يان تريمر للمديرين التنفيذيين في الشركة صحيفة مزيفة بتاريخ سابق بعنوان (فيليبس تعلن إفلاسها)؛ هذه الحيلة تمثل تهديد «التنين». نجح في توجيه الغضب والخوف اللذين بثتهما هذه النبوءة في موظفيه وحوَّلهما إلى طاقة والتزام من أجل عكس مسار الشركة.

باتباع إستراتيجية «الفوز بالأميرة» تقود القيادة الشركة إلى منطقة العاطفة من خلال خلق سحر رؤية (جديدة). في هذه الحالة أيضاً من الضروري توضيح «وجه الرغبة» بيانياً. فمثلاً أنشأ الرئيس التنفيذي لشركة سوني Sony، واسمه Nobuyuki Idei عالم Vaio الافتراضي من أجل جعل «الأميرة» شيئاً يمكن أن يراه موظفوه. في بداية القرن الحادي والعشرين كانت شركة سوني تواجه التحدي الرئيس المتمثل في التغيير والتحول من شركة تصنيع أجهزة تلفزة إلى مجموعة وسائط متعددة (Burch and Ghoshal, 2004).

الحالة المثالية هي أن تكون القيادة قادرة على قتل التنين والفوز بالأميرة، الجمع بين بداهة وانضباط وحسم المنطقة العدائية، مع المتعة والفخر في منطقة الشغف، لكن هذه الحالة المثالية أمر نادر الحدوث.

سواء اختاروا التنين أم الأميرة، يجب أن تكون الإدارة قادرة على ذلك للتكيف من حيث العاطفة والعلاقة مع الوضع من أجل إخراج العواطف الصحيحة من الموظفين ومن أنفسهم: «إن كان من من الواجب ذبح التنين،

فسيستدعي ذلك طاقة هائلة، سيستعان بالإدارة الشجاعة الحازمة؛ إذْ تحتاج الشركة للفوز بقلب الأميرة إلى قادة هادئين، لطفاء، مؤثرين، وحساسين». (Burch and Ghoshal, 2004, p. 64).

٣-٢-٢-١ المثلث السحري: «الذات»- الموظفون - المنظمة:

قلب القيادة الجيدة هو إدارة العلاقات. تتم القيادة دائماً بين ثلاثة أعمدة: شخصية الزعيم، ومن ثم «الذات»، والموظفون والمنظمة. توفر هذه الأعمدة الثلاثة إطاراً للعمل الفني الذي هو القيادة الناجحة. وتالياً، القيادة هي فن، وليست مجرد حرفة. تستدعي القيادة القوة والأسلوب والمهارة، لكن أيضاً الإلهام والعواطف والأفكار والشغف، الشجاعة والفردية.

لقد تغيرت القيادة بشكل كبير في السنوات الخمس عشرة الماضية التي عملت فيها قائداً: في الماضي اتخذت قرارات أساسية وتركت تنفيذها للموظفين. اليوم يريد الموظفون أن يقرروا وأن يسهموا. أصبحت القيادة أكثر تطلباً لكن النتائج أفضل ومرضية لجميع المشاركين وللشركة. كقائد لليوم، يجب أن أكون قادراً على التراجع والترك. لا يزال من المهم أن يحدد القائد الإطار، ويوفر الأمن والمنحى. إذا لم تُستَوفى هذه الشروط، فإفلات زمام الأمور أمر خطر للغاية ويمكن أن ينتهي بالفوضى. «المزيد من البنية، المزيد من الإرشادات»- كثيراً ما يجري سماع ذلك في الشركات الألمانية. في الوقت نفسه نسمع «مسؤولية مشتركة أكثر، ومجال أكبر لتنمية الأفراد». كلاهما صحيح ومهم. القيادة هي دائماً عمل متوازن بين الاثنين.

وتالياً، لا توجد مبادئ توجيهية مثالية للقيادة ولن توجد أبداً. حتى فريدموند مالك، الذي جادل بالعكس نوعاً ما، لا يمكنه تقديم إرشادات

عالمية للقادة. الحياة في الشركات متنوعة جداً، وشخصيات القادة متشعبة جداً، وكبير جداً تنوع الحالات والقيود على التعاون.

إنما هذا لا يعني أنه لا يمكن تعلم القيادة وأنه ليست هناك ممارسات واقعية وأقل واقعية وأساسيات ونقاط مقارنة. ما من شك في أن بعض القادة يقومون بعمل أفضل من غيرهم. ومن ثم - في رأيي - ليس صواباً أن أرسم صورة بالأبيض والأسود في الممارسة. ليس الأمر مجرد أن هناك منطقة رمادية، لكن فيها كثيرٌ من الدرجات اللونية. الرمادي الداكن على سبيل المثال قد يكون مسموحاً به في حالة واحدة، لكنه يؤدي إلى الفشل في أخرى.

القيادة الناجحة ليست نتاج وصفات أو قوائم مراجعة؛ بدلاً من ذلك تهتم القيادة الناجحة بشدة بإمكانات وموارد موظفي الشركة وتطويرها. يعمل الموظفون بشكل أفضل إذا شعروا أنهم موضع تقدير في مكان العمل، ومن الأفضل تنسيق مصالحهم الفردية مع مصالح الشركة. لا يمكن خلق القيم دون تقدير جهود الموظفين. إذا أضيف إلى السلطة الوضوح والحزم والتوجه إلى الموظف، فستتحرّك في الاتجاه الصحيح. وهكذا فالقيادة التعاونية والاستبدادية تكملان بعضهما.

٣-٢-٢-٢ قيادة الناس - القيادة بإنسانية:

تؤدي العواطف دائماً دوراً حينما يعمل الناس معاً. توجد ستّ عواطف أساسية يحملها الجميع، حتى في مكان العمل: الغضب والخوف والحزن والفرح والاشمئزاز والمفاجأة. في الشركات، غالباً ما تسير العواطف في المسار الخطأ. المشاعر نفسها التي يراد منها أن تزرع الولاء وتساعد الموظفين

في الاستمتاع بعملهم تؤدي إلى تحالفات سرية ومؤامرات ولطف كاذب. قيادة الموظفين لا تعني السماح بالمشاعر فحسب، بل أيضاً القدرة على إدارتها.

تصف مقاربة الأكاديمية المنهجية للقيادة أربع مزيّات مهمة لمهارات القيادة الشخصية، المهتمة بالعلاقات: القناعة الداخلية، القدرة على التواصل، التقدير والتوجه بالموارد.

القناعة الداخلية:

وحده الشخص الذي يؤمن بشيء ما وبنفسه، قادر على إقناع وتحفيز الآخرين. الإدانة الداخلية هي عقيدة عالم الشركات التي يرغب الآخرون في الانتماء إليه، حتى في الأوقات الصعبة. إلّا أن القناعة الداخلية هي أكثر من الهدف المحدد، فهذا يعني أيضاً الثقة بموظفيك. من دون الناس الذين يقومون بتنفيذ الأهداف، لن تتعدى كونها خططاً.

القدرة على التواصل:

الاتصال بصيغة اهتمام حقيقي والتعاملات المكثفة المفتوحة مع الموظفين، هو حقاً ما يبقي المنظمة متماسكة. إلّا أن هذا لا يعني نشر بطانية دافئة وناعمة من الانسجام على كل شيء إلى أن تسمم الصراعات المشتعلة تحتها المناخ في الشركة وتخنق الإنتاجية. الشكل المثالي هذا يشبه إلى حد ما الزوجين المتزوجين منذ وقت طويل: يتشاجران كثيراً، لكن في نهاية المطاف يحبان بعضهما.

التقدير:

يجب أن ينبع التقدير من القلب وأن يشعر الموظف بأنه كذلك. الفرق كل الفرق كائن بين أن يتوجب على شخص ما أداء أعماله تحت شكوك كبيرة

من أعلى، وأن يقال له: «أهلاً بكم هنا، نحن نؤمن بك وبإمكاناتك». وهذا صحيح أيضاً إذا كان ثمة اختلاف دائم في الرأي بين القائد والموظف.

التوجه بالموارد:

يجب أن تكون الحكمة الأولى لدى القائد الجيد أن يستفيد من الفرص بشكل جيد. يجب أن يسأل الموظفين: «ما الذي تحتاجونه ليكون أداؤكم جيداً؟» هذا النوع من القيادة يحسِّن الولاء واستعداد واندفاع الموظفين الطوعي للإسهام في العمل بشكل كبير. الفرق الحاسم بين الفهمَين التقليدي والحديث للقيادة هو أن القادة المعاصرين لا يفكرون فحسب في الهدف المنشود - مثل حجم العوائد والمبيعات والأرباح - لكن في طريقهم لتحقيق ذلك يضعون في حسبانهم عواطفهم وعواطف الموظفين. ومرة أخرى، لا يتعلق الأمر «بشراء التناغم»؛ إنه يتعلق باستشعار وقبول مشاعر الناس الفعلية.

٣-٢-٢-٣ الانضباط السامي:

قيادة الموظفين ليست وظيفة بدوام جزئي. وعلى الرغم من ذلك، لا يستطيع أي قائد تقريباً تكريس وقته كاملاً «للانضباط السامي» للقيادة. يفشل كثير من المقاربات الجيدة حين التطبيق بسبب ضيق الوقت (شعور غير صحيح)، وزيادة الضغوط المهنية وانعدام الأمن لدى القائد. وتالياً، فإن انعدام الأمن هو عاطفة يمكن استخدامها أيضاً بشكل بنّاء. وحدهم القادة القادرون على تحليل موقفهم والأداء يمكن أن يقودوا الفرق لتقديم أفضل ما لديها.

المديرون القادة في حاجة إلى الاستمرار في مراقبة ليس موظفيهم وحسب، لكن أيضاً البقاء على مقربة من العملاء والأسواق والمنتجات. ومن

ثم، يوجد خطر كبير أنه في أوقات الأزمات يوفر القادة الوقت في الجانب الخطأ، بدلاً من أخذ وقتهم في صهر فريقهم في بوتقة واحدة، يحاولون تشغيل كل شيء بأنفسهم وجعل أنفسهم لا غنى عنهم أكثر من ذي قبل.

هذه زلة في الحكم الذي يمكن أن يأتي بنتائج عكسية سيئة: يمكن للفرق والإدارات التعاون على النحو الأمثل فحسب، إذا كانوا مكرسين للأهداف والرؤى المشتركة. لذلك ثمة حاجة إلى مساحة وفرص للتبادل الشخصي والمحادثات ومعرفة اتجاههم. إذا كان في الأوقات الصعبة عدد أقل وأقل من الناس يريدون أن يكونوا جزءاً من عالم (الشركات) الذي خلقه القائد، لأن هذا العالم تسوده شريعة «كل رجل يعمل لمصلحته»، والخوف والضغط، فسيعني ذلك أن المدير قد فشل في وظيفته «كقائد» حقيقي.

بالإضافة إلى الدراية الفنية، لكل شركة وكل فريق «حكمة المجموعة» و«قواعد لغة» خاصة بها. من الضروري أن يتمكن أعضاء الفريق بشخصياتهم المختلفة (الإستراتيجي، المراقب، صاحب الضربات الثقيلة، ...إلخ) من أن يعيشوا مواقعهم ويشعروا بها. بهذه الطريقة فقط يمكنهم تطوير إمكاناتهم الفردية وتحويل مجموعة من الناس إلى فريق. لا يمكن تحقيق ذلك بالتعليمات الرسمية. إذن، لا غنى عن تطوير الفريق، أحاديث التغذية الراجعة، التدريب وقبل كل شيء الاتصالات المفتوحة.

تستطيع المنظمات اليوم بسبب التحالفات والاندماجات تغيير وجوهها وهيكلياتها بين عشية وضحاها وقد تصبح الصلات القديمة بلا معنى في غضون ساعات. حينها يتعين على القائد أن يعتمد كلياً على سلطته الشخصية ونزاهته وقبوله. إنما هذا يصلح فحسب ضمن ثقافة شركة تدعم الثقة والانفتاح والتقدير.

بيَّن بيتر م. سينج (Peter M. Senge)، في كتابه الكلاسيكي عن الإدارة (العِلم الخامس) «The Fifth Discipline» (Senge 1996) كيف أن القادة والشركات، على حد سواء، يمكن تنفيذ رؤاهم إذا كانوا قادرين على تحمل الضغوط العاطفية وحسب. وهذا يتطلب المهارة وكذلك الوقت والعمل على إدارة العلاقات الداخلية. ويبدو أن هذا مفقود في الشركات الألمانية. في عام ٢٠٠٢ أجرت الأكاديمية دراسة استقصائية على ٢٤٢ من القادة في جميع أنحاء ألمانيا: ادعى معظمهم الاعتراف بأهمية إدارة العلاقات، لكن ثلثهم فحسب كانوا راضين عن إدارة العلاقات في شركاتهم. إن القادة هم من يزرعون بذور النمو في الشركة - أو يسحقونها. سلوكهم القيادي، ولا سيما نزاهتهم في التعامل مع موظفيهم، والعملاء والمستثمرين كلها تشكل الفَرق. ليس من المستغرب، بعد أن تاهوا كلهم في نشوة الاقتصاد الجديد، أن تعود فضائل التاجر الكريم الآن لتصبح شائعة مرة أخرى. شيئاً فشيئاً تشرق علينا نظرة معمقة ترينا أن النجاح الاقتصادي يعتمد على أخلاقيات المهنة وحسن الخلق.

النقطة الذكية في هذه الفكرة العميقة هي أن هذه المبادئ القيِّمة لا يمكن أن يصدرها القائد «نابحاً» إياها كأوامر. الطلب المستمر من الأكاديمية لكي تعقد حلقة بحث «القيادة المنهجية» يدل على أن ثمة حاجة ماسة بين صنّاع القرار لخلق مناخ جديد في شركاتهم. إلّا أنه لا ينبغي نسيان شيء واحد: الكفاءة المهنية ومعرفة الصناعة هما أكثر ضرورة من أي وقت مضى. بالطبع، لا يزال القادة في حاجة إلى تعلم مهاراتهم وأن يكونوا قادرين على استخدامها، من التحكم بالشركة وصولاً إلى تقنيات المحادثة وتعريف اتفاقيات الأهداف.

علاوة على ذلك فإنه يصح أن الكفاءة التقنية ليست مهمة فحسب، بل أن تضع نفسك تحت الاختبار بالمعنى الحرفي أيضاً: التفكير في القيم

والأهداف والآثار، لأن القيادة تعني التعلم مراراً وتكراراً. تكون القيادة في أحسن حالات النجاح حينما تجمع بين إتقان المهام والأدوات وتطوير شخصية القائد من أجل تحريك مشاعر الناس في الشركة وإلهامهم بالفعل.

في الفصل الثاني من هذا الكتاب قدمت كثيراً من الإجابات الصحيحة والمهمة عن سؤال ملحّ حول ما الذي تعتمد عليه القيادة الناجحة الفعالة والمعنية بالعلاقات. الآن، أود أن «أستخلص» عشر عبارات من كل هذه المقاربات والنظريات والنماذج المتناقضة جزئياً تارة، والزائدة عن الحاجة جزئياً تارة أخرى. أنا هنا لا أنوي رسم صورة مثالية (وغير قابلة للتحقيق) لـ: كيف ينبغي أن يكون القادة. فليس كل القادة في النتيجة سوى بشر، وهذا هو بالضبط ما ينبغي أن يكونوا عليه. في رأيي، تعتمد القيادة بشدة على الصفات والقدرات البشرية وليس بشكلٍ أساس على أدوات الإدارة. يجب أن يكون القادة شجعاناً بما يكفي لمواجهة مشاعرهم واستخدامها بشكل بنّاء لمهامهم.

القواعد الأساسية التالية ليست عقائد. إنها أهداف تستحق السعي من أجلها - للناس وللشركة. لا تبدأ القيادة بـالموظف أو هدف الشركة - بل تبدأ بالقائد. واحدة من أكثر المهام المهمة للقائد هي إعادة تقييم فهمه للقيادة بانتظام والسؤال عما إذا كان سلوكه في موقف معين مفيداً وفعالاً وكافياً.

بالنسبة إلي، القيادة الجيدة تعني تصميم عالم يريد الآخرون أن يكونوا جزءاً منه. لا يمكن قياس هذا العالم - على الأقل ليس باستخدام الأرقام والتوازنات والتوقعات - لكن يمكن الشعور به، إذا أراد الناس الانضمام إلى هذا العالم، لأنهم مقتنعون بقيمته، أو لمجرد أنهم لا يرون فرصة لتغيير الوظائف، أو أن رواتبهم جيدة للغاية فلا يتركون وظائفهم. وبهذه الطريقة

يمكن للمرء قياس فيما إذا كان الموظفون منخرطين في العمل بالفعل أو أنهم يعملون لا أكثر؛ ولا سيّما أن هذه العوامل لا تكاد تُقاس بالأجهزة، فبالنسبة إلى القادة يبدأ تقييم النجاح بتقييم أنفسهم.

٣-٢-٣ القيادة تعني معرفة نفسك:

ترى المقاربة المنهجية للأكاديمية أن القيادة ظاهرة متكاملة، لكنها تركز على بعد يظل بقعة عمياء للمقاربات المنهجية الأخرى: القائد نفسه.

تتطلب القيادة معرفة الذات. إذا كنت أرغب في تأسيس علاقة والحفاظ عليها، فلن أستطيع إجراء الحساب بمتغيرات مجهولة تماماً؛ يجب معرفة متغير واحد على الأقل، ألا وهو: نفسي.

يفكر الجميع: «لكنني أعرف من أنا وماذا أريد وما هدفي»، ولا سيما القادة الواثقين، وهذا هو السبب في أن الزعماء لا يمتنعون عن التأمل في دواخلهم. والسبب هو أنهم لا يثقون بتصورهم عن أنفسهم ولا عن عواطفهم. فمثلاً: لا يشعر القائد أن موظفيه يُخبرونه بما فيه الكفاية، لكنه لا يجرؤ على التعبير عن غضبه بوضوح. بدلاً من ذلك يبدأ قائمته السوداء الداخلية (العقلية)، التي تؤدي في النهاية إلى خطوة صعبة. وحينما يحدث ذلك لا يفهم الموظفون سبب خشونة رد فعل الرئيس. لم يشأ الزعيم أن يشاركهم في أي شيء - وعليه أن يتحمل العواقب.

نحب أن نخدع أنفسنا فيما يتعلق بتصورنا لذاتنا. لا تخضع عواطفنا، وتفكيرنا، وتصرفاتنا، وعلاقاتنا لسيطرة الدوافع العقلانية الواضحة المعروفة فقط. الحال أقرب ما تكون إلى أننا نتاج غير عقلاني، غير واعٍ جزئياً للمبادئ،

والصور، والرسائل، وتوقعات الدور. إن فكرة أن يجري التحكم بنا بشيء خارج عن سيطرتنا هو أمر يصعب تصديقه، ولا سيما بالنسبة إلى القادة. ببساطة، عدد كبير من المديرين «يؤدون وظائفهم». إنهم لا يعرفون بماذا يشعرون، وبالتأكيد لا يعرفون بمَ يشعر الآخرون. في كثير من الحالات - وهذا أسوأ - توقفوا عن الشعور بأي شيء. في علم النفس يسمى هذا الخلل باللامفرداتية «alexithymia». قائمة الأعراض الأنموذجية له تتضمن ما يشبه وصفاً موجزاً للمدير الألماني العادي: قلة الخيال، محدودية الحياة العاطفية، قلة الفرح، قلة العفوية، قلة التعاطف والتعبير بالغ الواقعية، والتركيز التام على الحقائق. في الوقت نفسه يعتقد هؤلاء الناس أنهم أكفاء اجتماعياً وذوو طبيعة لطيفة، أي إنهم - باختصار - رؤساء جيدون (انظر de Vries 2002, p. 113 وما بعدها). عمد راينهارد ك. سبرنغر إلى تحليل بُعد آخر لهذه المشكلة: «معظم القادة ليسوا على دراية بأن «الأمور ليست كذلك»، لكن تصوراتهم لها، وإطار الإحداثيات تصبح مرئية من خلال هذه الأمور. ومن ثم، إنهم ليسوا مهتمين بأنفسهم، وبالتأكيد لا يهتمون بتفرّد تجربتهم. إنهم مهتمون بكل ما يحدث في محيط وجودهم دون الاعتراف بأن ثمة شيئاً ما يحدث داخل أنفسهم». (Sprenger, 2002a, p. 107).

٣-٢-٣-١ المرآة الداخلية:

تتطلب القيادة منا أن نعرف محددات شخصيتنا، شكلنا كأفراد، الصور التي في أذهاننا للأدوار ووجهة نظرنا (المحدودة): ما نَصّي الداخلي؟ ما معتقداتي بشأن القيادة الجيدة، الصواب والخطأ، والأشخاص الآخرين؟ ما الذي يحفزني؟ ما الذي يجعلني غير حصين؟ ماذا أرفض أن أرى؟ وحده الشخص الذي يعرف

الإجابات عن هذه الأسئلة يمكنه أن ينأى بنفسه عن هذه القضايا، ويمكن أن يقرر لصالحه أو ضده بدلاً من التفاعل بردّ الفعل فحسب.

وتالياً، يجب أن يكون القائد قادراً على التراجع عن تعريفه الواعي لذاته من أجل أن يدرك من هو حقاً، وليس من يريد أن يكون. يتضمن الوعي الذاتي معرفة تأثيرنا في الآخرين، لأن هذه التأثيرات تحدد العلاقات. كيف يكون الشخص، وكيف يؤثر في الآخرين، وكيف يرون أنفسهم، هذه ثلاثة أشياء مختلفة تماماً.

ومن ثم، يكون الحصول على إدراك الذات هو أحد أهم أركان الإدارة الحديثة. إن قيادة نفسك والآخرين تبدأ بالتأمل في معتقداتك الداخلية. كيف أتعامل، كزعيم، مع السلطة والتأثير والمنافسة، الأداء والتوتر والضعف والعواطف، وكيف يؤثر سلوكي في العمل الجماعي وثقافة الشركة؟ هذه أسئلة يجب على القائد أن يواجه نفسه بها.

وحدهم أولئك الذين يثقون بأنفسهم سيثق بهم الآخرون. من أجل بناء هذه الثقة، عليك أن تعرف نفسك جيداً. وهذا يشمل قبولك لعواطفك بالذات، ولا سيما إذا بدت لك سلبية ولا تتماشى مع ثقافة وقواعد الشركة. علاوة على ذلك، يجب أن يكون القائد قادراً على التعبير عن عواطفه بشكل لائق ومشاركة حياته الداخلية مع الآخرين.

من الضروري أن يعمل القادة باستمرار على إدراكهم ذواتهم. وهذا لا يعني، مع ذلك، أنهم غير قادرين على التصرف بسبب كل التمعن والتساؤل. لكن التأمل الذاتي هو أساس التصرف الناجح. ومع ذلك، لا يدرّس التفكير أو التأمل الذاتي للمديرين المبتدئين، على الرغم من أنه

ينبغي أن يكون أساس تعليم القادة. موضوع التأمل الذاتي محاط بهالة مشبوهة من الباطنية والتحليل النفسي ومن ثم يجري تجنبه، على الرغم من أن العواقب على القادة والموظفين والشركات قد تكون قاتلة.

قد يكون القائد حاصلاً على أفضل تعليم في المهارات الإدارية، وقد يكون مدرباً على التفويض والتحفيز، وعلى الرغم من ذلك سيفشل إذا لم يرَ أو يفهم أنه يتفاعل مع بعض الناس في مواقف معينة بعدائية شديدة أو بشكل دفاعي، ومن غير قصد يرسل إشارات مغلوطة إلى البيئة، فقط لأنه لا يملك مرآة داخلية فحسب (أو لأنه لا يملك مرآة خارجية، وفق مفهوم التغذية الراجعة).

إدراكنا لذاتنا يشكل بدقة الأسلوب الشخصي للقيادة والشركة، لأنه لا توجد موضوعية كاملة، ولا واقع غير قابل للكسر، ولا حقيقة مطلقة، لكن هناك دائماً فهم فردي لها. في خبرة قائد، الشركة هي إسقاط لعالمه الداخلي. كل مدير سيرى شيئاً مختلفاً في الشركة نفسها، لأن كلاً منهم يصمم خريطتها لنفسه (انظر Sprenger, 2002a, p. 24 - 98 وما بعدها).

٣-٢-٣-٢ فرد واحد - وجوه عدَّة:

فرجينيا ساتير (Virginia Satir) هي واحدة من أكثر الشخصيات تأثيراً في مقاربة العلاج النفسي الموجه للأسرة. يتركز عملها على مفاهيم «الذات» و«النمو» و«التواصل»، ونقطة البداية هي شخصية الشخص وكيف ترتبط العمليات داخل العقل مع التواصل. هذه الصلة عظيمة الأهمية لعمل المديرين.

نحن ككل نتألف من العديد من الأجزاء التي تعزز وتدعم، لكن يمكنها أيضاً أن تعوق وتضعف بعضها، وهذا يتوقف على الوضع وعلى

صحتنا. يخشى معظم الناس من «رفع الغطاء» والنظر إلى دواخلهم، أو أنهم حتى لا يعرفون بوجود هذا «الغطاء» الذي تختبئ الأجزاء المجهولة من شخصياتهم تحته (Satir, 1988, p. 14 وما بعدها).

ما هذه الأجزاء الداخلية؟ قد تكون على سبيل المثال عوامل دافعة مثل «يجب أن تكون مثالياً»، «يجب أن تكون سريعاً» ، «يجب أن تكون قوياً»، «يجب أن تعمل بجد» أو «عليك أن تحقق رغبات الآخرين». قد تكون هذه أيضاً أشكالاً إيجابية من الإذن، مثل «يُسمح لك بالسعادة» أو «يُسمح لك بالتمتع بالحصول على الدعم» تشمل أجزاؤنا الداخلية أيضاً عوامل تُبطِئنا، مثل «هذا يمكن أن ينتظر حتى الغد» ، «إذا كنت في عجلة من أمرك، فأبطئ»، «لا تكن رضيعاً» ، أو «لا تفقد أعصابك» أو «لا يمكنني الوقوف دفاعاً عن نفسي».

أفعالنا وأفكارنا وعواطفنا هي دائماً استجابة لمثير من العالم الداخلي أو الخارجي، لكن في الغالب لا نتعرف هذه العلاقة: «بالمعنى الدقيق للكلمة» نحن نعيش في سجن عاطفي دون معرفة ذلك (Satir, 1988, p. 40). جدران هذا السجن تصبح أقوى إذا لم نتساءل مطلقاً حول معتقداتنا. التحرر يعني التغيير، والتغيير يخلق الخوف. التغييرات دائماً تتكون من ثلاث مراحل: الخوف والقلق، والارتباك حيال ما هو جديد، وإدماج الجديد في القديم.

إذا كنا، بدلاً من اتباع معتقداتنا وخبراتنا القديمة التي تحد من خياراتنا قبل أن نبدأ، سنفكر في كل الفرص الموجودة في وضع ما، لكُنا اتخذنا خياراتنا بوعي أكثر وليس فحسب كرد فعل على القيود الداخلية مثل دمية.

تقول ساتير إن كل خطوة للخروج من السجن هي خطوة أبعد إلى منطقة مجهولة غير مستكشفة لا أدلّاء لها. يجب على كل شخص استخدام

خبراته ورؤيته لإنشاء خريطة خاصة به لتوجيهه خلال الحياة. بمرور الوقت تزداد هذه الخريطة دقة أكثر فأكثر، وكلما تعرفنا أجزاءً تخصنا، امتلأت بقعٌ كانت من قبل فارغة: «إذا كنا حقاً سادة منازلنا، فلدينا القدرة على التغلب على الصعوبات الخارجية، ويمكننا تصميم خريطتنا الخاصة بحياتنا. عَدُّ حياتنا عمليةً مستمرةً فكرةٌ مشجعة» (Satir, 1988, p. 66).

تشبّه فرجينيا ساتير الوجوه المختلفة لرجل ما بهاتف نقال نابض بالحياة، أجزاؤه تشكل كلاً منسجماً ومتوازناً. مراحل التغيير تخرج الهاتف المحمول من حالة التوازن مؤقتاً، لأنها تترافق عادة بالخوف وعدم اليقين. حينما يحدث هذا، من المهم أن ندرك هذا الخلل وإعادة التوازن إلى الهاتف. يدرك كثير من الناس النقص الداخلي في توازنهم في الحالات القصوى فحسب، على سبيل المثال إذا مرضوا بشكل خطير أو فقدوا شخصاً من أحبائهم.

لذلك، صاغت ساتير نوعاً من وظيفة أو شعار للحياة: «يمكن لكل منا - بغض النظر عن العمر - أن يكتشف شيئاً جديداً عن نفسه. هذا يجعل حياتنا مثيرة للاهتمام لنا وللآخرين. إلى الحد الذي نقبل به أنفسنا مع كل أجزائنا، نصبح شخصية مدورة، نحن محبون لأنفسنا وللآخرين ونتعامل مع الآخرين بطريقة مفتوحة ومحبة (Satir, 1988, p. 109).

٣-٢-٣-٣ النص الداخلي:

يمكن مقارنة حياتنا بخشبة مسرح: نحن نحدد ما على المسرح، نحن نؤدي مأساتنا الداخلية ونلعب دوراً فيها. نحن كاتب السيناريو، والمخرج والممثل الرئيس مجتمعين. وبوعي أو بغير وعي نحن نبحث باستمرار عن

الأحداث التي تتلاءم مع سيناريو حياتنا. نفسر العالم بحيث يتوافق مع السيناريو الذي نكتبه. لكننا لا نلعب دوراً واحداً فقط في عرض الرجل الواحد؛ نحن فريق من الأبطال. حين سقوط قبعة ننزلق وندخل في دور آخر. بحسب المشهد، نحن إما قائد مهيمن، أو صديق حنون، وإما طفل صغير خائف من غضب والديه. في كل دور، نُظهر وجهاً آخر من وجوهنا العديدة. وفي كل دور، نتفوّه بنص يتكون من عبارات من الحياة. نحن نحفظها عن ظهر قلب ونلقيها بشكل تلقائي دون التفكير في الأمر. كل شخص لديه عبارات حياته الخاصة؛ معاً تمثل هذه العبارات النص الداخلي. وهي تتألف من العبارات والتعابير، مطالب أو آراء سمعناها من الآخرين وحفظناها. إنها تبقى محفوظة دائماً على القرص الصلب الداخلي لدينا. نتعلم عبارات حياتنا في وقت مبكر جداً في طفولتنا. نحن نتعلمها بسرعة، لأننا ندرك أنها تساعدنا في تقليل تعقيد البيئة وأيضاً توفر الأمن. يمكننا التمسك بها إذا كنا خائفين، إذا شعرنا بعدم اليقين، إذا شعرنا بالضعف، إذا انهار كل شيء من حولنا. ثم، عبارة «يمكنك أن تنجح» التي سمعناها مرة من والدتنا أو والدنا أو المعلم أو الأجداد أو الأشقاء الأكبر سناً تصبح شعاراً. الجانب السلبي في هذه الدعامات العقلية هو أنها يمكن أن تصبح بسرعة القضبان التي تسجننا وتمنع تطورنا. إنها تعطينا، على سبيل المثال، شعوراً بأننا يجب أن نفعل كل شيء بمفردنا - فخ عقلي تقليدي محكوم على المديرين التنفيذيين السقوط فيه. لا يمكن محو عبارات الحياة، لكن من خلال تعرّفِها مراراً وتكراراً، يمكنك تقليل تأثيرها السلبي إلى حد كبير. لهذا عليك العودة إلى الطفولة، حيث معظم العبارات، وأقواها، قد جعلتك ما أنت عليه. يمكنك تعقبها عن

طريق طرح الأسئلة: ما الذي تعلمتُه، ما الذي سمعته في أسرتي، في المدرسة، من الأصدقاء؟ ما الدوافع لديَّ كطفل؟ ما الدور الذي انزلقت في قبعته في مواقف معينة، على سبيل المثال، في مواجهات مع والدي؟

النص الداخلي، المسمى أيضاً «الدراما الداخلية»، له تأثير حاسم في أسلوب القيادة الفردي، ومن ثم يؤثر في الطريقة التي تتصرف بها في النزاعات، وفي الطريقة التي تتواصل بها، والطريقة التي تتعامل بها مع السلطة والمسؤولية والتغيير، وكيف تتعامل مع الآخرين. إذا كنت تعرف معتقداتك وتعرف أصلها فيمكنك أن تتراجع في المواقف التي تتفاعل فيها هذه المعتقدات، ويمكنك تحليل سلوكك وردودك المستفادة على مواقف مماثلة. وتالياً، أنت لم تعد في خطر أن تصبح دمية لعبارات حياتك. علينا أن نستمع إلى عبارات حياتنا وإلقاء نظرة على صورنا الداخلية؛ علينا أن نقبل أجزاءنا - وليس الأجزاء المرغوبة وحسب - من أجل أن نعرف أنفسنا حقاً وأن نكون قادرين على القيادة. هنا يكمن التحدي الأكبر في دمج جميع الأدوار في أنفسنا البالغة الحالية.

كأنموذج للشخصية، يميز تحليل المعاملات بين ثلاث شخصيات فرعية أو حالات الأنا: الأنا الوالدي، والأنا الطفل والأنا البالغ. كل من الأنواع المختلفة يمثل أنواعاً مختلفة من الرسائل التي يجري «التعبير عنها» داخل كل شخص - سواء الموظفون أم الرئيس. إذا كنت تستطيع الاستماع بعناية، فستلاحظ أن هناك حوارات متكررة بين هذه الشخصيات الداخلية. يمكن لهذه الحوارات أن تكون بناءة أو مهينة، يمكن أن تطلق الطاقة أو تستنزفها.

تعني الشخصية الفرعية، «الوالد»، القيم والمعايير والقواعد التي تؤثر في الشخص. يجري التمييز بين الأب الناقد (الأخلاقي، الشبيه بمدير المدرسة، عقابي) والوالد الرؤوم (التدليل، المساعدة، الحماية) للطفل. حالة الأنا الطفلية تمثل مشاعر ونبضات الطفل فينا، باختصار: خبراتنا العاطفية. يمكن أن يظهر كمن أُحسنت تربيته (مهذب، متردد، متحدٍّ) أو الطفل الحر المتمرد (لا حدود له، عفوي، لعوب) إما بوعي وإما دون وعي. أخيراً، حالة الأنا «البالغة» (تحليلي، عديم الشعور، ملاحظ) يعالج المعلومات، يوجهه الهدف، ويوجهه الحل، باختصار: منطقي. يمكن لهذه الحالة من الأنا أن تختار دمج «الطفل» و «الوالد» بوعي، أو ألّا تدمجهما. بدءاً من «حالات الأنا» في الخطوة التالية يكون القائد قادراً على فهم موظفيه بشكل أفضل والرد عليهم بشكل شافٍ لأنه يعرف أن سلوك الموظفين يستند أيضاً إلى عبارات حيواتهم، وأنهم يؤدُّون أيضاً دوراً على المسرح الخاص بهم ويتابعون نصوصهم الداخلية. ثم يدرك المدير أن رد فعل الموظف هو استجابة لاواعية ومتعلمة جزئياً على سلوك رئيسه الذي أثار هذه الاستجابة بطريقة ما. يمكن للقائد أن يتعلم - على الأقل إلى حد ما - فك رموز السلوك الذي يبدر عن الموظفين والعملاء والرؤساء والشركاء، وترجمة الرسائل وراء هذا السلوك.

بهذه الطريقة، يمكن للقيادة أن تجري على مستوى آخر، بما يتجاوز الحساسيات الشخصية، والإفراط في «الانتقام»، والكرامة المجروحة، وتظاهرات القوة غير الضرورية، والإحباط المتبادل. سلوك الموظف الذي يبدو للوهلة الأولى كمواجهة أو رفض أو انسحاب يمكن أن يسمح لك باستخلاص نتائج حول سلوكك كقائد وأن يستخدم بالتآزر من أجل سير العمل.

٣-٢-٣-٤ قيادتك نفسَك:

وهكذا، يبدأ مفهوم تطوري حديث بشخصية القائد، بدافعه الداخلي، وسجاياه، وصوره الداخلية، نص حياته، ويدعمه في تعرُّف نفسه والتطور إلى شخصية أصلية. هذا بالضبط ما كان بيتر ف. دروكر يعنيه بعبارته الشهيرة «إن القائد يستطيع أساساً أن يقود شخصاً واحداً فحسب - نفسه». حينها فقط يستطيع أن يقود الآخرين إلى الأمام، «يوجه» (ليس بمعنى التلاعب، لكن بمعنى التشجيع) ويحمل المسؤولية عن الآخرين.

يقول دروكر وهو محقّ: «المهن الناجحة ليست مخططة. إنها تتطور عندما يأخذ الناس الفرص لأنهم يعرفون نقاط قوتهم وطرائق عملهم وقيمهم» (Drucker, 1999). الإجابات عن الأسئلة الثلاثة «ما نقاط قوتي؟»، «كيف يمكنني تحقيق الأداء؟» و«ما القيم التي أتبعها؟» هي بالنسبة إليه أساس الإدارة الذاتية الفعالة. المهم هي مسألة أدائك أنت. تماماً مثل نقاط القوة الفردية، ما يهم أيضاً هو طريقة تحقيق هذا الأداء. هذا جزء من شخصيتك. تعتمد كيفية تحقيق النتائج أيضاً على كيفية استيعاب المعرفة - أي ما إذا كان المرء قارئاً أو مستمعاً - وما طريقة التعلم التي يستخدمها (Drucker, 1999).

إن قيادتك نفسك ليست بالسهولة التي تبدو عليها، لأنها لا علاقة لها برحلات النفس بين العشوائية والرضا عن النفس والأنا على حساب الشركة. للأمر علاقة أكثر بالنقد الذاتي، والشجاعة في ارتكاب ومعرفة أخطائك وعيوبك، والتغلب على حدودك الخاصة، والنظر في المرآة كما يقال،

التي لا تكشف عن الخارج فحسب، لكن أيضاً عن الداخل. وعليك أيضاً أن تكون قادراً على إلقاء نظرة جيدة وطويلة دون كلل.

يميل قادة الشركات الألمانية إلى التقليل من أهمية الأخطاء التي يرتكبونها بأنفسهم ويفضلون تجاهل أعراض الأزمة إلى حين يعترفون أخيراً بفشلهم الشخصي، حينها يكون قد فات الأوان. ثمانية من أصل عشرة مديرين من حيث المبدأ، لا يشعرون أنه يمكن العثور على أسباب الأزمات في أي منهم أو في شركاتهم. دائماً يكون الآخرون هم الملومون. هذا التناقض بين التصور الذاتي والإدراك الخارجي صادم: في حالة أزمة الشركة، ٣٧ % فحسب من رواد الأعمال يرون أسباب الأزمة في أخطائهم وسلوكاتهم، في حين أنه بالنسبة إلى ٦٠ % من المراقبين الخارجيين القادة هم الملومون عن الأزمة.

إن إزاحة الذنب عن أنفسنا ورميه على عوامل خارجية أو أشخاص آخرين هو مجرد سلوك بشري، وربما نستطيع فهمه. إضافة إلى ذلك، في معظم الحالات، ليس المتأملون المتشككون من الناس هم الذين يصلون إلى القمة، بل الواثقون بأنفسهم (بشكل مفرط). إنما من وجهة نظر اقتصادية وريادية، هذا السلوك كارثي لأنه يمنع التدخل في الوقت المناسب قبل أن يخرج كل شيء عن السيطرة. إن إدراك حدود الوعي الذاتي أمر بالغ الأهمية والحساسية للمديرين، لوصفهم صادقين مع أنفسهم ومع الآخرين بلا كلل (Handlesblatt, August 22, 2003).

إن قيادة نفسك تعني أيضاً التساؤل بانتظام عن تصرفاتك، طلب وقبول التغذية الراجعة. وهذا يعني مواجهة شكوكك ومخاوفك، والتعبير عن وجهات نظرك، حتى عندما تتعارض مع الآراء الأخرى، واستشعار

دوافعك والسير خلفها. يجب على القائد أن يطرح على نفسه الأسئلة الآتية والإجابة عنها بصدق: «هل حقاً أريد القيادة؟» «هل لدي التزام داخلي كافٍ لأضع أنانيتي جانباً لصالح مواهب الآخرين؟» «هل يسعدني حقاً أن أشجع الآخرين وأن أبذل قصارى جهدي لتطوير مهاراتهم المحتملة؟» «هل أحب عملي؟» «هل أقوم بعملي بشكل جيد؟» وأخيراً وليس آخراً: «هل أرى نفسي بالطريقة عينها التي يراني بها الآخرون؟».

اليوم، في التعاملات مع العملاء والموظفين والمشرفين، يتعين على القادة تحديد أدوارهم، وقبل كل شيء، إعادة كتابتها مرة تلو المرة. كلما حاول القادة توفير «الوضوح» بأوامر مفصلة وأهداف دقيقة وآليات مراقبة صارمة، شُلّت المنظمة: لماذا يجب على الموظفين التفكير والاهتمام بأنفسهم إذا كان رئيسهم يفعل ذلك عنهم؟

أسلوب القيادة المنهجية الذي أؤيده ليس من السهل النهوض بمتطلباته ويستدعي كثيراً من الشروط المسبقة: الثقة بالآخرين وحتماً بنقاط قوتك. بعد ذلك يمكن للقادة أيضاً السماح لأنفسهم بأن تكون لديهم نقاط ضعف، ويمكنهم الاعتراف بها، ويمكنهم أن يتصرفوا بأصالتهم بناء على هذا الشعور. هذا النوع من القيادة ليس له أي علاقة بمفهوم laissez-faire ، أي «دعونا نعمل» أو أي أحداث تحفيزية في جزر الكناري.

يمكن أن ينجح سعيك إلى تحسين أسلوب قيادتك أنت فحسب، إذا عملت على تطوير نفسك دون أي شروط: كيف أصل إلى الآخرين؟ ما أساس الشرعية والخبرات لشغل المنصب القيادي الذي أشغله؟ ما الذي يدفعني إلى أن أكون قائداً؟ كيف يمكنني إظهار التقدير الحقيقي لموظفيي؟ كيف يمكنني إيجاد تواصل حقيقي؟ كيف يمكنني تحويل شكوك النفس والهزائم

من أجل كسب الثقة بالنفس؟ كيف يمكنني الوقوف على قدمي بعد الفشل ومواجهة موقف لم يعد في إمكاني السيطرة عليه؟ هذه أسئلة يجب على المديرين طرحها مراراً وتكراراً.

كما أن هذه الأسئلة والمهام هي التي تسهم بشكل أكبر في تأسيس أسلوب القيادة المستدامة من المعرفة الصرفة بآليات الرقابة ومبادئ التفويض، مهما بدت هذه العوامل، أيضاً، مهمة. وبلغة أدوات الإدارة، إن كان المديرون الألمان يستخدمون المحادثات الشخصية بشكل أساس، فسيكون من الجيد أيضاً بدء حوار مع أنفسهم بشكل منتظم من أجل فحص وضبط تصوراتهم الخاصة. حينها فحسب يمكنهم التواصل مع موظفيهم والحفاظ على استمرارية هذا التواصل.

هذا أمر مهم لأن الإدارة الذاتية، كما يعرّفها بيتر ف. دروكر، ليست محدودة بالشخص الفرد الذي في القائد. إنها تتطلب أيضاً تحمل مسؤولية العلاقات والحفاظ عليها، وقبول الناس كما هم. من يُرِد أن يكون فعالاً يتوجب عليه أولاً معرفة نقاط قوة وأساليب عمل وقيم موظفيه والبقاء على اتصال دائم معهم.

٣-٢-٣-٥ أن تكون أصيلاً:

يتمتع الناس بفراسة فائقة عندما يتعلق الأمر باستشعار اللحظة التي يظهر شخص آخر فيها ذاته الحقيقية وعندما لا يظهرها. من الرئيس التنفيذي وصولاً إلى الفني، ومن الشريك الكبير وصولاً إلى المتدرب، يتفاعل الناس مثل جهاز قياس الزلازل مع درجات انفتاح الآخرين، ويمكنهم الشعور بسرعة كبيرة إذا كان التقدير حقيقياً أو مجرد ادعاء وتظاهر. حينما نعرف أنفسنا، ونعرف لماذا نتصرف، وكيف نتصرف، وما الذي يدفعنا، وما هو مهم بالنسبة

إلينا، حينذاك فحسب، نكون أصيلين. والأصالة شرط أساس للقيادة الناجحة. وحدهم أولئك الذين يواجهون مشاعرهم واهتماماتهم ووجهات نظرهم، وأولئك الذين يحترمون أنفسهم، يمكنهم أن يحترموا الآخرين.

إذا لم يكن المدير «حقيقياً» ولا يمارس ما يعظ الآخرين به في الشركة فهو يزرع بذور نبات شديد السمية يسمى الشك. جون ب. كوتر «John P. Kotter» يرى في هذا خطراً كبيراً على أي تجمع اجتماعي: «لقد فهم القادة المتميزون دائماً كيفية استخدام قوة المشاعر الإيجابية: التفاؤل والثقة والأمل. وهم يعرفون أيضاً السرطان الذي ينشأ من العواطف المسمومة. يا للأسف، يعمل كثيرٌ من الشركات بشكل منهجي على خلق مناخ من السخرية يمكن تسميته السرطان الأكثر غدراً في المجتمع. القادة الذين يؤثرون بشخصياتهم الآسرة - أو ما يسمى بأصحاب الكاريزما - يمنعون هذا المرض من النمو. تالياً، يمكن أن يساعدوا الآخرين في تحقيق الأمور الاستثنائية» (Kotter, 2004).

لا يمكن أن يكون هدف القائد أن يحبه الجميع، وأن يرضي الجميع، أو أن «يسير مع التيار». ومع ذلك، يوجد عدد ليس بقليل من المديرين استوعبوا وظائفهم بأنهم قدوات لمثل هذا الحد المبالغ فيه والمضلل، إلى حد أنهم يظهرون كممثلين هواة، ويتحجمون في دور نمطي يُجبَرون على تأديته، وهو الدور الذي يجعلهم يبدون كأنهم غير إنسانيين. يُمثلون مشهد استشهاد البطل المضحي بنفسه متخلين عن «ذواتهم» بكل ما تحمله هذه الكلمة من معنى، كما وصفه رينهارد ك. سبرنغر بوضوح (انظر Spenger, 2002a, pp. 142-143).

المديرون الجيدون لديهم «بوصلة أخلاقية داخلية» (وارن بينيس Warren bennis) يمكنهم الاعتماد عليها بغض النظر عن الاتجاه الذي تهب منه الرياح. لديهم مبادئ، منظومة من المعتقدات والقناعات الصلبة. هذا لا يعني أنهم ليسوا مرنين، أو أنهم غير قادرين على التعلم والتكيف. القادة الناجحون ليسوا دائماً في مزاج جيد ولا هم كذلك رجال خارقون أو نساء خارقات. لكنهم شخصيات حقيقية، ويدافعون عما يقولون.

أن تكون أصيلاً لا يعني دائماً أن تكون في دائرة الضوء ومركز الانتباه. في الواقع هؤلاء القادة الذين يعملون بهدوء ويمهدون الطريق للآخرين هم في كثير من الأحيان الأفضل. مزيّة أخرى: أولئك الذين ليسوا في الواجهة والأضواء هم أيضاً أقل ضعفاً، والأخطاء الصغيرة لا تجعلهم تلقائياً في مرمى النقد العام الذي يجمد العمليات ويخفض الإنتاجية في معظم الحالات. أو بصياغة أخرى: دع قسم العلاقات العامة يقلق بشأن العلاقات العامة. يتعين على القائد فعل شيء واحد فحسب: أن يقود.

٣-٢-٤ القيادة تعني التواصل:

تقوم العلاقات على التواصل، وما من علاقة يمكن أن توجد من دون شكل ما من التواصل. كي يتمكن الأشخاص ذوو المهارات المختلفة وقواعد المعرفة المختلفة من العمل معاً، ثمة حاجة إلى بنية اتصالات متنامية ومصممة بشكل جيد وثقافة موثوقية فردية ومتبادلة.

هذا صحيح بشكل خاص في أوقات الأزمات والتغيير. لسوء الحظ، في مثل هذه الأوقات يميل كثيرون من المديرين إلى «إغلاق» وقطع الاتصالات.

وتالياً، ما هو حقاً وراء الدعوة التي نسمعها عادة مطالبة بتقنيات التحفيز التلقائي هو غالباً رغبة في تجنب التواصل المفتوح وحل النزاعات على الملأ، وهذا ما يعرفه سبرنغر من خبرته، وأتفق معه تماماً. يستطيع القائد أن يستخدم شبكته، والأجدر به أن يستخدمها لنشر وتبادل الأفكار مع الموظفين كي يريهم ضرورة وفوائد خططه للتغيير.

إنما يوجد أيضاً نقص في التواصل في الاتجاه المعاكس، أي من الموظفين نحو المديرين، كما لاحظ دروكر: معظم الصراعات تنبع من حقيقة أن الناس لا يعرفون ما يفعل الآخرون، وكيف يعملون، وما الأولويات لديهم أو ما النتائج التي يتوقعونها. وهم لا يعرفون هذا لأنهم لم يسألوا، ولذلك لم يخبرهم أحد (drucker, 1999a, p. 16)، المديرون الناجحون يسألون موظفيهم: «ماذا يجب أن أعرف عن بدلاتكم القوية؟ عن طريقتكم في العمل؛ قيمكم، وبماذا تريدون أن تسهموا؟» بحسب ما يقول دروكر، من أجل أن يعمل الناس معاً بطريقة جيدة تسودها الثقة، لا يتعين على الناس أن يعجبوا ببعضهم، لكنهم في حاجة إلى فهم بعضهم.

من المهم بشكل خاص إجراء مقابلات الموظفين العادية بتكرار أكثر من مرة واحدة وحسب في السنة (وفيها «يتبرع» المسؤولون التنفيذيون كثيراً) وبدلاً منها أن يجروا حوارات خالية من الطبقية الهرمية، في سياق العمل اليومي من أجل تحسين العمليات؛ كي يكون لديهم تبادل خبرات ومعلومات مستمر، ومفتوح، وغير منظم إلى حد كبير، وغير بيروقراطي.

ادعى دروكر أن التواصل في الوقت نفسه هو: إدراك، وتوقع، وطلب. وأشار إلى أن المعلومات والاتصالات يمكن تمييزها بوضوح من بعضها:

«كلما نجحنا في تحرير المعلومات من مكونها البشري، أي من العواطف والقيم، والتوقعات والتصورات، كانت أكثر دقة وموثوقية (Drucker, 2004, p. 309 ff). مع ذلك، بحسب رأي دروكر، تعتمد المعلومات على الاتصالات. وفي المقابل لا يعتمد التواصل بالضرورة على المعلومات. في الواقع، التواصل الأفضل يمكن أن يتكون فحسب من تجارب مشتركة، دون أي معلومات منطقية. في هذا الصدد، يكون للإدراك الأسبقية دائماً على المعلومات، ولا سيما في الشركات.

أشعر أن دعوة دروكر لفصل مستويات التواصل الواقعية عن العاطفية (المعلومات والعاطفة) غير واقعية، فالتواصل بين الأشخاص لا يخلو أبداً من المشاعر والتفسيرات والدلالات. إنها مهمة القائد أن يستشعر هذه العلاقة و«لعبة كرة الطاولة» المستمرة بين المستويين وتعديل تواصلهم - اللفظي أو غير اللفظي - وفقاً لذلك.

السؤال الذي يطرح نفسه: كيف يمكن للمديرين التنفيذيين «إيصال» رسائلهم وتأسيس اتصال حقيقي في حالة التواصل؟ أولاً، من المهم أن يبلغوا موظفيهم في الوقت المناسب. وإذا فعلوا ذلك، فلا ينبغي لهم تقديم النتائج أو حقائق هذا القرار المجردة، لكن أيضاً شرح كيف ولماذا اتُّخذ. الموظفون لا يريدون أن يكونوا على اطلاع فحسب ، لكن أن يؤخذوا على محمل الجد وأن يكون لهم دور. إنهم يريدون فهم جزء من العملية وليس الحلقة الأخيرة في السلسلة وحسب. إذا مُنِحوا هذا الشعور بالشمول، فهم أيضاً أكثر استعداداً لقبول القرارات المؤلمة أو غير السارة.

هذا هو السبب في أن القادة الجيدين هم رواة قصص موهوبون. هذا لا يعني أنهم يحبون أن يسمعوا أنفسهم يتحدثون أو أن يزينوا الحقيقة. وهذا يعني أن في إمكانهم جعل رؤاهم حية باستخدام الكلمات والصور والرموز في عقول وقلوب المستمعين؛ وأن كلماتهم الحماسية مُعدية. تحتوي القصص التي يروونها على رسالة مهمة يمكن للآخرين توجيه أعمالهم إليها، قصص تأسر المستمع. طوال تطور البشرية، جرى نقل المعرفة بشكل أساس في القصص، ومؤخراً فقط عبر برنامج Power Point . حتى الأطفال يفهمون العالم كما في الحكايات (Kotter 2004).

٣-٢-٤-١ التواصل في كل المستويات:

التواصل هو قلب كل مؤسسة ويؤدي وظائف عدّة: من خلال التواصل والمعرفة والآراء يجري تبادل الأفكار والتوقعات ومراجعتها وتعديلها. يجري تأسيس العلاقات والحفاظ عليها، وزيادة رأسمال المؤسسة الحديثة - وهو المعرفة - في العملية. التواصل يدعم كل من الفهم العقلاني والعاطفي. وفقاً لبول فاتسلافيك Paul Watzlawick إن من المستحيل عدم التواصل، فحتى الصمت هو رسالة (Watzlawick et al. 2000, p. 72 ff).

أنموذج الجبل الجليدي (انظر القسم ٣-١-١) لا يفسر كيفية عمل الاتصالات في المنظمة فحسب، لكن كيف يعمل التواصل بين الأشخاص بشكل عام. يمكن تطبيقه على أنواع ومواقف التواصل المختلفة، سواء على التعاملات وجهاً لوجه في المحادثات والمناقشات، أم عمليات التغيير الشامل وإعادة الهيكلة في المنظمات.

بينما يشير الجزء المرئي من الجبل الجليدي فوق الماء إلى «ماذا»، وهو مستوى محتوى القضية أو المسألة المتفاوض عليها، فغالباً يكون هناك «كيفية» للتواصل، مثل قضايا مناخ المحادثة أو قضايا العلاقة بين شركاء الاتصالات، وهي تبقى متربصة غير مرئية تحت سطح الماء.

كما في حالة جبل الجليد، يحدد الجسم الرئيس غير المرئي موقع الطرف المرئي للجبل الجليدي، وغالباً ما يحدد طابع وجودة مستوى العلاقة، أو طبيعة جوانب الاتصال «اللاواعي غير المرئية» نجاح التواصل على السطح «المرئي الواعي» لكل موضوع. تقول قاعدة شائعة إن ما يصل إلى ٨٠ % من جميع القرارات يجري اتخاذها في مستوى العلاقات. هذا يدل أيضاً على مدى أهمية فهم لغة الجسد للشخص الذي نتحدث إليه من أجل الوصول بالمحادثة أو التفاوض إلى خاتمة ناجحة. من الضروري أيضاً أن تكون حساساً إلى أهمية العلاقة دون إهمال الموضوع المهم وهو التواصل (الشكل ٣-٢).

يسيطر مستوى علاقة الاتصال دائماً على مستوى المحتوى. إذا كان «الخط» بين المدير والموظفين مفقوداً، فستعمل أشكال الخلل المبنية على العلاقات على تشويه كثير من إشارات العمل اليومي بحيث يمكن أن يضيع المحتوى تماماً. من دون سياق أو مرجع واضح على مستوى العلاقة، لا تصل الرسالة. على سبيل المثال، إذا كان تقدير واحترام أعضاء المنظمة غائباً، حتى لو كان لدى مجلس الإدارة مفهوم جيد للغاية عن التغيير الكبير، فسوف يفشل بسبب المشكلات الأساسية كالقبول والتحفيز.

معظم الاتصالات في الشركات، كما لاحظت، تحدث بشكل أساس على مستوى المحتوى ونادراً (عن قصد) على مستوى العلاقة.

المستوى الحقيقي (المحتوى)	المستوى الاجتماعي (العلاقات)
هذا ما حدث.	من الذي يخشى أن يُعدّ مسؤولاً؟
هذا هو الضرر الذي حصل.	من الذي لا يهتم بإيجاد حل؟
هذه الأهداف معرضة للخطر.	من يحب (لا يحب) من؟
كيف كان الأمر حتى الآن؟	من لديه أهداف خاصة به؟
ما الضروري لإيجاد حل؟	من يؤدي كل دور؟
ما التأثيرات المتوقعة؟	من الذي يمكن «استخدامه» لغرض ما؟
من سيتأثر؟	من الذي لديه النوع المحدد من القوة؟
ما الذي يمكن عدّه مثالياً؟	ما التأثيرات البشرية التي سيأتي بها حل المشكلة؟
	كيف كان يجري التعامل مع الصراعات إلى الآن؟

(الشكل ٣-٢) مستويات التواصل (المصدر: Pinnow, Daniel F., Management Guide,2000, *Bad Harzburg* 9/1999)

في كثير من الأحيان تختبئ المشاعر خلف قناع من العبارات الواقعية لأن لا أحد يريد أن يتحدث عن إحباطه. وهذا بدوره يؤدي إلى شيئين: أولاً، لا يُفهم كثير من الرسائل، وثانياً لا يمكن لبعض الصراعات الواقعية أن تكون حلاً ببساطة لأن البحث عن الحل يجري في المستوى الخطأ. ففي النهاية، تحدث التواصلات أيضاً بلا وعي.

٣-٢-٤-٢ القيادة بالتحاور:

في كثير جداً من الأحيان، حينما يتحدث القادة عن «التواصل» فإن ما يفكرون فيه هو المعلومات المحضة، أي نصف ما يشكل التواصل

فحسب. التواصل الحقيقي يتطلب «الإعداد الحواري»، على حد تعبير راينهارد ك. سبرنغر. هذا يستتبع الاستماع بانتباه واهتمام وجهد بهدف الفهم حقاً (وليس فحسب سماع) الشخص الآخر ومشاركة تصوراته. كل تصور هو أمر شخصي، يتأثر بالتجارب والأحكام الشخصية. المشرفون، خاصةً، يصرون في غالب الأحيان على احتكار الحقيقة والموضوعية؛ أي شخص يرى أي شيء آخر يجب حقاً ألّا يكون من المشاهدين. هذا النمط التفكيري السلوكي ضيق الأفق هو أرض خصبة لسوء الفهم.

«نمط التفكير والتصرف الحواري يعني الاعتراف بالاختلافات الأساسية بين شخصين من حيث تصوراتهم وأحكامهم وجعلها نقطة انطلاق المحادثة. في هذه المقاربة، يمثل إسهام الشخص الآخر فرصة، حتى لو - أو بالتحديد بسبب - كانت وجهة نظره مختلفة تماماً عن وجهة نظرك. فهي قد تسهم في اكتمال الصورة الشاملة - مصدر إثراء» (Sprenger, 1999, p. 194-195). إذا كانت المحادثة حواراً حقيقياً، فستلاحظ أنك تتركها وأنت تشعر شعوراً مختلفاً عن شعورك وأنت مشارك فيها.

التصرف بشكل حواري يعني أن تكون فضولياً ومنفتحاً على التفكير والتحدث. إنه يعني انفتاحاً أساسياً لإمكانات التصرف البديلة. وفقاً لسبرنغر (Sprenger, 1999, p. 194 ff.)، في المستوى السلوكي، الحوار يعني:

- دعوة الشخص الآخر إلى التحدث وطرح الأسئلة الصحيحة

- زيارة الشخص الآخر والنزول ضيفاً عليه والانتباه إلى التناظر الرسمي للمحادثة

- التواصل بشكل معكوس: «يمكنني أن أخبرك بما يمكنك أن تخبرني به أيضاً». الأخذ في الحسبان أكبر عدد ممكن من وجهات النظر المختلفة واتخاذ القرارات بناء على توافق واسع وغني عن القول، إن القيادة عبر الحوار تكلف وقتاً أطول من إعطاء الأوامر.

إنما كما يبيّن سبرنغر بشكل صحيح تماماً، عليك أن تفكر في الوقت الضائع إن لم تدخل في محادثات والارتباك الناتج عن ذلك، وغياب مشاركة المعلومات، وأداء غير مرض، وأهداف غير واضحة، واضطرابات ومشاعر سوء النية في العلاقة بين القائد والموظف. إنها عملية حسابية بسيطة جداً ومباشرة.

٣-٢-٤-٣ اثنتا عشرة أداة للتواصل الواضح:

لضعف التواصل آثار خطرة على المنظمة وأعضائها في جميع المستويات، ويخلق فجوات المعلومات، وسوء فهم، وشائعات، وأخطاء وصراعات ومشاعر سوء النية. فيما يأتي قواعد بسيطة وفعالة تساعد في تجنب سوء الفهم والاضطرابات في التواصل اليومي مع الموظفين (والزملاء):

- لا يجوز استخدام كلمات «المرء»، «الشيء»، «نحن». يجب أن نخاطب الموظفين بشكل مباشر.
- لا يجوز تجنب اللغة المباشرة مثل «يحتاج»، «يستحسن»، «ممكن»- لا تعطى التعليمات أو الأوامر بصيغة الشرط لأن هذا يجعل تنفيذها غامضاً.
- لا يجوز استخدام «ربما»، «من الممكن»، «في الواقع»، يجب أن تشير التعليمات إلى آثار محددة وتعطى لتعبئة الآخرين.

- الجميع على حق - من وجهة نظرهم: بدل أن يعظ القادة الآخرين ويصرّون على مواقفهم، عليهم أن يفهموا ويوضحوا مواقف الآخرين.
- إظهار ولاء مطلق: يجب أن يدافع القادة حتماً ودائماً عن أقوالهم وأفعالهم.
- طرح أسئلة محددة: الأسئلة غير الواضحة تقابلها إجابات غير واضحة.
- عدم طرح أسئلة عدة في آن واحد: ما تفعله هو أنها تربك الناس وتضيع الوقت.
- عدم بدء الأسئلة بكلمة «لماذا؟»: يجدر بالقادة الحديث والبيان وليس طلب المسوغات. باستثناء: في محادثة مراجعة أداء الموظفين يجب شرح خلفيات الأمور.
- لا تجب عن الأسئلة التي طرحتها: وإلّا لن تتمكن من معرفة مواقف الآخر / الآخرين.
- تجنب الرد بـ «نعم، لكن....» بل حاول أن تكمل عبارات الشخص الآخر عوضاً عن دحضها أو تصحيحها.
- الإنصات النشط: استمع بصبر، ثم فكر، ثم أجب.
- أعرب عن موافقتك في مواعيد محددة: تجنب سوء التفاهم بالنسبة إلى الأولويات الواضحة.

يجب أن تكون الاتصالات متناغمة، خالية من الإلهاءات. هذا لا يعني أنه يجب أن يكون لدى كل فرد الرأي نفسه، لكن أن يعامل شريك الحوار باحترام، وانتباه، وعلى قدم المساواة. أعط إشارات عن انفتاحك

واهتمامك بهم وبرسائلهم اللفظية وغير اللفظية. الانسجام يعني الإجماع، والاتصال وبقاء المتحاورين متابعين لما يقوله كل منهما للآخر. إنها ليست مجرد مصادفة أن كلمة «التواصل» Communication مشتقة من اللاتينية - حيث Communis تعني «مشترك». التواصل هو في المقام الأول التوصل إلى فهم مشترك.

يمكن تحقيق الانسجام، من جهة، بوسائل غير لفظية، مثل وضعية الجسم، ولغة الجسد، وإيقاع التنفس، والنظر في العيون، والإيماء أو الابتسام. من جهة أخرى، يمكن إيجاد الانسجام لفظياً عن طريق تكرار أو تلخيص رسائل شريكك في المحادثة بإيجاز، أو عن طريق وضع كلماتك بترتيب يوافق استراتيجية المعالجة الداخلية لشريكك.

في المحادثة الجيدة يكون الانسجام متبادلاً. حتى في الخلافات ومحادثات الصراع، يجب على الطرفين محاولة البقاء على اتصال والحفاظ على الأخذ والرد، بدلاً من اللجوء إلى الهجمات الكلامية من جانب واحد بهدف «إسكات» الشخص الآخر ببساطة.

٣-٢-٤-٤ الإنصات النشط:

المديرون الجيدون هم أيضاً مستمعون جيدون لأن التواصل الفعال هو في جميع الحالات حوار. إنهم منفتحون على آراء شركاء في الحديث وليس عليهم دائماً قيادة المحادثة. بهذه الطريقة، هم يظهرون الثقة ويتعلمون أكثر من نظرائهم بلا شك. كثير من المديرين التنفيذيين اليوم يتواصلون من خلال المذكرات ورسائل البريد الإلكتروني بدلاً من المحادثة المباشرة.

يتطلب التواصل المنتج - المثمر - التلقي بتركيز واهتمام. هذا يتضمن بشكل خاص الاستماع بانتباه، تدعمه الملاحظة عن كثب. كيف يمكن أن نفهم شريكنا في المحادثة إذا لم نستمع إليه؟ وبالمثل، لا يمكننا فهم مراسلاتهم المكتوبة إذا كنا لا نقرؤها أو نقرؤها قراءة سريعة فحسب. الاتصال المنتج يتطلب التركيز. هذا ليس سهلاً، لأن أفكارنا تميل إلى التجوال باستمرار، لا سيما عندما تضج رؤوسنا بطنين المعلومات والأسئلة، يكون من الصعب التركيز تماماً على المواقف الجديدة. التفكيك مهارة لا يملكها كثيرون. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للإزعاجات المتكررة أن تشتتنا وتضعنا تحت مزيد من التوتر. ولا سيما في المحادثات الأطول، الغالب هو أن تركيزنا سيعاني.

يوجد تقنية أساسية لا غنى عنها للمناقشة المبنية على الحوار هي الاستماع «النشط» الذي سبق ذكره، الذي هو أكثر من مجرد استماع. تهدف هذه التقنية إلى ضمان ما يأتي:

- لقد فهمنا ما يريد الطرف الآخر قوله.

- يمكننا أن نميز ما إذا كان الطرف الآخر يعني حقاً ما يقول.

- الطرف الآخر يشعر أننا نفهمه ونأخذه على محمل الجد.

- يكسب الطرف الآخر الشعور بالثقة والأمان وينفتح.

لا يساعدنا الاستماع الفعال فحسب في فهم شركائنا في المحادثة بشكل أفضل، لكن أيضاً يعطيهم الشعور بأنهم سُمعوا وفُهموا وأنهم مقبولون كأشخاص. الاستماع النشط يعبر - بشكل خاص أيضاً، على الأقل في أثناء المحادثة - للطرف الآخر أنه الشخص الأكثر أهمية. على هذا النحو،

يشار إلى الاستماع النشط بأنه «محور الشريك». ولتنفيذه بنجاح، يجب مراعاة التوصيات الآتية:

- ركّز على تعليقات وسلوك شريكك في الاتصال: ماذا قال؟ ماذا يقصد بذلك؟ ماذا تخبرني لغة جسده؟

- أظهر اهتماماً بشريكك في المحادثة من خلال الاتصال البصري، طرح الأسئلة، والموافقة واستخدام لغة الجسد «المفتوحة» واستخدامها (على سبيل المثال، لا تطوِ ذراعيك فوق صدرك، أو تُشِحْ بوجهك، أو تلعب بعصبية بأصابعك). هذه طرائق للتعبير عن الاهتمام.

- ضع نفسك في موقف شريك المحادثة كي تفهمه بشكل أفضل.

- لا تقرر على الفور، اعرف موقف شريكك بالاتصال أولاً.

- تأكد من توضيح النقاط غير الواضحة، واستفسر عن الحقائق في الجوانب المهمة، وقِس الحالة العاطفية لشريكك في الاتصال.

- تحقق مما إذا كنت قد فهمت محتوى عبارات شريك تواصلك بشكل صحيح عن طريق تكرار عباراتهم التصريحية («إعادة الصياغة») وكذلك رسالتهم العاطفية («التلفظ»).

- حافظ على ديمومة المحادثة من خلال طرح أسئلة مركزة.

- للحفاظ على «التوازن العاطفي»، تطوع بمعلوماتك دون انتظار أن تُطلب منك.

- أعطِ ما يدل على تعاطفك من خلال التعبير عن مشاعرك. بهذه الطريقة، يظهر القادة أنهم مجرد بشر.

يكمن أساس الاستماع النشط في تحسسك بذكاء لما يقوله شريكك. إلّا أن الأمر الأكثر إفصاحاً هو ما لم يُقَل صراحة لكنه هو المقصود في الحقيقة. في هذا الصدد، يمكن أن توفر لغة جسد شريكك عدداً من الدلائل. فكرة مماثلة تبقى صحيحة إذا طبقت على فهم المعلومات المكتوبة. «القراءة بين السطور» أكثر أهمية من مجرد ملاحظة ما هو مكتوب.

اسمحوا لي مرة أخرى أن أركز على ناحية طرح الأسئلة: إنها تعمل على إزالة الشكوك وسوء الفهم بإيضاحها، والتأكد مما إذا كان شريكك في المحادثة قد فهم بشكل صحيح. بالإضافة إلى ذلك، يمكنك أن تستخدمها كمؤشر على اهتمامك بآرائهم، ومن ثم الفوز بمشاعر الشريك. الاستفسارات هي أيضاً مؤاتية للغاية لبناء الثقة. على الرغم من كل هذه الآثار الإيجابية، يجب ألا تطرح هذه الأسئلة بشكل متكرر للغاية، وإلّا سيكون لدى شريكك انطباع بأنك غير كفء أو لا تستمع حقاً.

أخيراً، أود سرد عدد من تركيبات الصيغ لإظهار كيف يعمل الاستماع النشط في الممارسة:

أحد الخيارات هو تكرار محتوى ما قاله شريكك في المحادثة. يمكن عمل ذلك باستخدام عبارات مثل: «هل قلت إن ...» أو«أنت تتساءل لماذا ...» أو يمكنك تكرار المحتوى بكلماتك وصياغتك باستخدام عبارات مثل: «إذا فهمتك بشكل صحيح، أنت تعتقد/ تشعر/ تؤمن ... »؛ إذا كنت سألخص بكلماتي الخاصة ... ؛ أو«هل تقصد أن ...؟» بالإضافة إلى ذلك، قد ترغب في مبادلة مشاعر شريكك في المحادثة باستخدام عبارات مثل: «أنا أعرف تماماً ما تعنيه». «أنا سعيد حقاً لأننا نستطيع أن نتحدث عن هذا بصراحة». وأخيراً، يمكنك أيضاً الجمع معاً بين أسلوبَي الاستماع النشط.

عبارات مثل: «لسوء الحظ، فشِل المشروعان الأخيران تماماً...» أو «بعد هذا الوقت العصيب، أنت تشعر بخيبة أمل الآن، لكن كيف يمكن للفريق الاستمرار في العمل من دونك؟» مناسبة تماماً لهذا الغرض.

٣-٢-٤-٥ لغة الجسد:

سبق أن مررت سريعاً على موضوع لغة الجسد، لكنني أود هنا أن أضيف شيئاً: من خلال لغة جسدنا نُظهر – بلا وعي وبلا تحكم إلى حد كبير، لكن بوضوح وصدق أيضاً - ما يحرك مشاعرنا حقاً، وما نعتقده، وما ننويه ونشعره. لغة جسدنا تشمل:

- صوتنا.
- نظرتنا.
- تعابير وجوهنا.
- حركات أجسادنا.
- وضعية جسدنا.
- استخدام الجهتين من أجسادنا (اليسرى واليمنى).
- الوقوف.
- المشي.
- الجلوس.
- والمسافة بيننا وبين شريكنا في المحادثة.

سير المحادثة ونتائجها يتأثران كثيراً بالتواصل غير اللفظي. ويصح هذا بشكل خاص بالنسبة إلى عملية صنع القرار في المفاوضات. نحن نؤثر في الآخرين بلغة أجسادنا تماماً كما نتأثر بلغة أجسادهم. بالنسبة إلى معظم الناس هذه العمليات غير واعية إلى حد ما. وإذا تحكّمنا عن قصد بلغة أجسادنا نستطيع تحسين التواصل بما يخدم مصلحتنا جيداً. إنما لا يجدر بنا أن نفقد أصالتنا بالتصرف على غير سجيتنا.

من خلال لغة أجسادنا نؤثر سلبياً أو إيجابياً في ثقة الآخرين بشخصنا ومصداقية رسائلنا، وقدرة حججنا على الإقناع، ووضوح ملاحظاتنا وجو المحادثة. من خلال لغة الجسد نعبر عن موقفنا نحو شركاء محادثتنا على مستوى العلاقات. يمكن أن تحدث أخطاء جمّة في هذا الخصوص. ويمكننا التمييز بين ثلاثة مخاطر رئيسة مختلفة:

- **الخطر الأول:** نعلن أن شريك محادثتنا «ليس شخصاً».

قد يحدث هذا مثلاً إذا تحدثنا بنبرة ملل أو نتحدث بسرعة كبيرة عن قصد («كيف لي أن أتخلص من هذا الشخص بسرعة؟») أو نفعل أشياء أخرى في أثناء المحادثة (كتابة شيء ما مثلاً) أو نستخدم مصنف مستندات كي نوحي بأننا نضع «جداراً» بيننا والشخص الآخر.

- **الخطر الثاني:** نسعى إلى أن نهيمن على شريك محادثتنا.

كي نؤكد على مرتبتنا المهيمنة، نقترب كثيراً من شريك المحادثة، ونرفع ذقننا، ونميل إلى الأمام ونتحدث بصوت مرتفع. في كلتا الحالتين، يكون التأثير أن المحاور سيمتلئ بما يشبه المقاومة. ستكون هناك

في البداية مجابهة غير لفظية، التي لن تلبث أن تتفاقم لتصبح مجابهة لفظية عاجلاً أم آجلاً.

- الخطر الثالث: نسعى إلى أن نجعل شريك محادثتنا يشعر بالشفقة.

باتخاذ وضعية انحناء إلى الأمام والتكلم بصوت ليّن، نخفض بصرنا ونعطي مظهراً متواضعاً عموماً فنعطي إشارة استعدادنا للخضوع. في الحالات التي نكون فيها في موقع ضعف قد يثير مثل هذا التصرف نية حسنة لدى نظيرنا. إنما إن بالغنا في ذلك نضعف موقفنا. لن يأخذنا الطرف الآخر على محمل الجد؛ نحن نشجع الآخر على أن يكون هو المهيمن وستتم معاملتنا تبعاً لذلك.

٣-٢-٤-٦ المعرفة المشتركة تعني فائدة مضاعفة:

كما شهدنا، يخدم التواصل غرضين رئيسين: نقل المعرفة والمعلومات على المستوى الحقائقي، وتأسيس والحفاظ على العلاقات على المستوى العاطفي. لذلك يعمل القائد كمدير للمعرفة.

مثلما يقوم عامل متاريس السد بعمله بفتحه وإغلاقه، على القائد أن يغربل الأجزاء المهمة حقاً من سيل المعلومات المتنامي باستمرار. عليه أن يخفض درجة التعقيد لأن كثرة المعلومات تصيب عملية صنع القرار بالشلل وتخلق نقاط ارتياب ومشكلات في التواصل. على القائد أن يكون قادراً على تقييم المعلومات، وأن يقدّر وزنها ليحدد الأولويات ويوجهها في الاتجاه الصحيح.

إدارة المعرفة هذه ليست عملية رقابة تحمل بيدها مقصاً، فالقائد لا يحجب متعمداً معلومات مهمة كي يزيد من نفوذه. بدلاً من ذلك يعمل المديرون على ضمان أن تصل كل المعلومات إلى كل من قد يحتاجها ضمن الشركة، ويساعدون في منع المعلومات غير ذات القيمة من سرقة أوقات الموظفين وطاقاتهم. في أوقات الاضطرابات، بشكل خاص، يكون واجب القائد غربلة المعلومات والإبقاء على المعلومات الجديدة القادرة على توليد القيمة.

كانت الشبكات في الماضي «مصانع ثرثرة» حكماً. أما اليوم فيعرف القادة الناجحون أن الشبكات توفر المعرفة المتخصصة وتضعها تحت أعين المنظمة بأكملها - المعرفة التي لولا الشبكات لبقيت حبيسة الأدراج في طاولات المكاتب، في الأقراص الصلبة في أجهزة الحاسوب، وفي رؤوس الموظفين. «شبكات التواصل الاجتماعي التي تتشارك المعلومات بمساعدة الحاسوب أو من دونها هي مكون من مكونات البنية التحتية للتعلم التي هي خاصية من خصائص المنظمات القادرة على التغير» (Kanter 1998, p. 29 ff.).

في عصر العولمة والشبكات الافتراضية تكمن الصعوبة بالنسبة إلى المديرين في الرقص مع شركاء مختلفين كلياً دون أن يدوس أي من الراقصين على أقدام الآخر. هذه الكناية التي صاغتها روزابيث موس كانتر Rosabeth Moss Kanter بذكاء تصف المشكلات التي يواجهها كثيرٌ من القادة والسبب في نفورهم من إدارة العلاقات. تتطلب صيغ التعاون اليوم إحساساً بالتفاعل الإنساني والاجتماعي والتجاري. وتفرض العولمة على القادة أن يعترفوا بالفوارق العرقية والوطنية والاجتماعية وأن يحترموها. إننا نرى الإستراتيجيات والتحالفات الدولية حاضرة في كل المستويات. وإذا غدا الوضع الاقتصادي

أكثر صعوبة سيصبح توازن المصالح بين الجماعات المعنية (الموظفين، أصحاب الأسهم، العملاء، المبيعات والتوزيع والشركاء) أكثر صعوبة أيضاً.

هذا لا يؤثر فحسب في مستوى المديرين التنفيذيين: «بما أن حدود الشركات تتوسع باضطراد والشراكات التي تتجاوز سلسلة التوريد وعلى الحدود الاقتصادية تشهد تزايداً ورواجاً، يجب على المزيد من الناس في عدد متزايد من المستويات تأديةُ أدوار جديدة بالنسبة إليهم: كسفراء وديبلوماسيين خارج جدران الشركة» (Kanter 1998, p. 35).

الخبر الجيد: الشركات التي تنفذ عمليات التجديد باستمرار بناء على التغذية الراجعة الداخلية والخارجية لا تحتاج تغييرات جذرية. «البيئة التي يخلقها المديرون تحدد ما إذا كان التغيير صدمة - قفزة نحو المجهول - أو خطوة إيجابية أخرى من سلسلة طويلة من الإجراءات» (Kanter 1998, p. 37). الطريقة الفضلى للشروع في التغيير هي خلق ظروف مؤاتية للتغيير الطبيعي المنهجي.

تأسيس الشبكات:

«التشبيك» كلمة رنانة في عالم الأعمال الحديث. الإنترنت تسمى أيضاً «شبكة الشبكات». ومع ذلك أؤكد أن العلاقات الشخصية هي «شبكة الشبكات». في نهاية المطاف، الإنترنت أيضاً هي مجرد وسيلة أخرى. الفائدة الأكبر التي يمكنني تحقيقها من الثورة التقنية كقائد هي أنه إذا كانت الإمكانات الجديدة تساعدني في الحفاظ على علاقاتي الحقيقية، من القطاع الخاص وفي العمل. في النتيجة، العلاقات الشخصية هي الشيء الحقيقي الوحيد في هذا العالم الافتراضي. إنها توفر الدعم والتوجيه؛ إنها تساعد

الموظفين والقادة في التموضع بأنفسهم. العلاقات هي شبكة الأمان في أوقات التغيير. لا يمكن لتدفقات البيانات وحدها أن تخلق العواطف أو التعاطف أو الثقة. في نهاية المطاف، لا يزال هناك أناس حقيقيون يجلسون أمام أجهزة الحاسوب في هذا العالم.

بغض النظر عن الوسيلة التي يستخدمونها - الإنترنت، الإكسترانت، الإنترانت، الهاتف أو المحادثات الشخصية - يجب أن يكوّن القادة شبكات جيدة وأن يكونوا قادرين على تشكيل علاقات جديدة تقوم على التقدير والثقة والمودة الحقيقية. يجب ألّا يؤدوا دور الرقيب ويتدخلوا بعد الآن، لكن يجب بدلاً من ذلك أن يقدموا الدعم وأن يندمجوا: «تقوم الشراكة على الثقة. بما أن الشركات المجتمعية تجمع معاً مجموعات من الناس بأساليب وثقافات ورموز حتى لغات مختلفة، يعتمد التعاون الجيد بشدة على التعاطف» (...) (Kanter 1998, p. 61).

حيث تلتقي الخيوط المجدولة:

سيستمر استبدال الشبكات الهرمية الجامدة وآليات التحكم، بشبكات من الناس يتبادلون المعلومات والخبرات على جميع المستويات، عبر حدود القسم ومجالات المسؤولية، لجعلها متاحة للجميع. الوضع المثالي هو أن يصبح الزملاء الأكبر سناً وخبرة مرشدين ناصحين للموظفين الأصغر سناً: تستطيع الشبكات تسهيل المسارات الوظيفية للموظفين، وتفتح الأبواب لهم وتزودهم بالفرص. إنها تكشف عن الخبرات وتدعمها. ما تعنيه الشبكات هو العضوية والانتماء إلى الكل والاتحاد معه، وإشباع الرغبة في الاندماج الاجتماعي.

القادة الجيدون هم عُقَد الاتصال والترابط في الشبكة، يجمعون ويوصلون المعلومات ويؤلفون بين الناس الواجب جمعهم. من زاوية نظر هذه المواقع يمكنهم اكتشاف الاتجاهات في الإدارات والشركة وخارجها في وقت مبكر والرد عليها. أحد الأمثلة على ذلك هو جورما أوليلا Jorma Ollila، رئيس شركة نوكيا الذي يرى نفسه شخصاً يفهم كيفية توصيل الناس. «توصيل الناس» ليس مجرد شعار الإعلان لهواتفه المحمولة لكن أيضاً مذهبه في القيادة.

«القادة هم أطراف الجسور بين المناطق الفردية في المنظمة ويجب عليهم التأكد من أن الإدارات قادرة على التعلم من بعضها. (...) يتحمل القادة مسؤولية توزيع المعرفة في جميع أنحاء الشركة ويجب أن يتصرفوا وفقاً لذلك» (de Vries 2002, pp. 68-69). يرى الرؤساء التنفيذيون الناجحون أنفسهم كالسياسيين الذين يفتحون خططهم لممثلي الشركة للموافقة عليها. مكاتبهم لها أبواب مفتوحة ويمكن الوصول إليهم من قبل الشركة والمجتمع ككل.

لاعبو فريق بدلاً من محاربين أفراد:

تشمل المهام الرئيسة للقادة البحث عن تأثيرات التآزر الداخلي، والوصول إلى تحالفات إستراتيجية، وتعزيز المساعي الجديدة والجمع بين الفرق الفعالة. يجب أن تكون لدى المدير الناجح سلاسل التوريد والمعلومات والدعم؛ يجب أن تكون لديه الوسائل لتهيئة الظروف المواتية داخل الشركة. يصوغ ريموند سميث Raymond Smith، الرئيس التنفيذي لشركة أتلانتيك بيل Atlantic Bell الأمر على هذا النحو: «كفاءة التفاعلات

اليومية التي لا حصر لها بين الأشخاص هي المحدد الأكثر أهمية لنجاح شركة كبرى» (Kanter 1998, p. 90).

إلى حد كبير، تعني القيادة اليوم التعامل مع التبعيات الإيجابية. وهذه هي حال أكثر حالات التغيير. يجب على القادة إتقان المهام الكلاسيكية في الإدارة مثل وضع الخطط والميزانيات والعمل داخل البنى الهرمية. وتالياً، في الوقت نفسه يجب أن يكونوا قادرين على استخدام الشبكات الاجتماعية لمتابعة أهداف الشركة وإدخال الإلهام والرؤية إليها: لأن القادة يعملون في شبكة معقدة من العلاقات المترابطة، أصبح هذا العمل يعني التفاعل بين التبعيات غير الرسمية على نحو متزايد بدلاً من مجرد ممارسة السلطة الرسمية على الآخرين (Kotter 19999b, p. 20).

الصلات هي أصول مرنة. وتالياً، يجب أن يحصل بعض التفكير بين القادة: أصبحت واجباتهم الآن أكثر ارتباطاً بالشبكات والتبعيات والقيادة، بدلاً من السلطة الرسمية، والبنى الهرمية وإدارة المدرسة القديمة. بالنسبة إليّ، هذان النمطان من الإدارة والقيادة ليسا متعارضين، لكن يجب أن يكمل أحدهما الآخر: تركز الإدارة على الواجبات المتعلقة بالعمل، في حين تركز القيادة على الناس والرؤى والعواطف. في هذا الخصوص، لاحظ جون كوتر أن كثيراً من شركات اليوم يعاني من «فرط الإدارة» ومن «عوز القيادة». بالنسبة إلى كوتر قائد المستقبل هو «مدير قائد» تجتمع فيه الصفات من الشخصيتين.

ليست الشبكات شوارع باتجاه واحد. إلى الحد عينه الذي يصبح معه الموظفون ذوو الكفاءات العالية مقاولين شركاء، هم يصبحون كذلك أجزاء مركزية في الشبكات التي تغطي كل مستويات الشركة.

الإدارة الجيدة للعلاقات تشمل أيضاً العلاقة مع رؤسائك - للموظفين وللقادة على حد سواء: «إدارة رئيسك جيداً تعني فهمه وفهم سياقه، معرفة مهاراتك واحتياجاتك وتطوير والحفاظ على العلاقة التي تلبي احتياجات الطرفين (Kotter 1999b, p. 22). يجب أن تلبي العلاقة الاحتياجات المركزية لكلا الشريكين وكل منهما يجب أن يضيف قوته ويعوض عن ضعف الآخر.

٣-٢-٥ القيادة تعني ترك الزمام:

يرى معظم القادة أنفسهم في دور القائد «العملي» وهو ينقل الأشياء مع العمال ويبقي كل شيء تحت سيطرته. إلّا أنهم في كثير من الحالات يتجاوزون الحد متفوقين على الأهداف التي وضعوها بأنفسهم، وأهداف الشركة وأهداف موظفيهم. المديرون الذين يعملون كل شيء بأنفسهم ليثبتوا لأنفسهم، وللآخرين، عدم إمكان الاستغناء عنهم، يكون غالباً ناتج سلوكهم موظفين غير محفزين، ونفقات ناجمة عن القرارات المتسرعة، وحياة خاصة مدمرة. لذلك أتمسك بفكرة أن القيادة تعني أيضاً القدرة على بعض التراخي. تخفيف القبضة على اللجام أمر صعب على كثيرٍ من المديرين لكنه ضروري جداً.

٣-٢-٥-١ التفويض يعني يدين متفرغتين ورأساً متفرّغاً:

أحد أكثر الأسباب المتكررة لفشل القيادة هو الإدارة متناهية الصغر (الإدارة الميكروية). يرفض بعض القادة التفويض، أو يريدون على الأقل الإشراف على كل شاردة وواردة بأنفسهم. الضغط النفسي وزيادة الحمل، اللذان يعاني منهما المزيد والمزيد من القادة ويتهاوون تحت وطأتهما، واللذان

ينتهيان في أسوأ الحالات بالانهيار، ينشأان من عدم القدرة على التسليم والتفويض، وكذلك عدم القدرة على فصل الأمور المهمة والعاجلة عن الأمور الأخرى. الجميع يريد كل شيء على الفور، لأننا نعتقد أنه يجب القيام بكل الاحتياجات الملحّة على الفور - وعبرنا شخصياً. أسهم الإنترنت والبريد الإلكتروني بشكل كبير في هذا الهوس، فصارت رسائل البريد تظهر على الشاشة في ثوان طالبة الإجابة في أقرب وقت ممكن.

يجب ألا يضيع القادة، تحديداً، في الأشياء الصغيرة بحيث يغيب الكل المتبقي عن أنظارهم ولا يجدون وقتاً له. الشخص القادر على تفويض المهام والمسؤوليات للآخرين - وهذا هو المفتاح - لديه الوقت والطاقة للمهام الحقيقية للقائد ويعزز تطوير موظفيه في الوقت نفسه. هذا يسمح للموظفين بالنمو مع مسؤولياتهم، وتوليد مناخ من الثقة والشراكة. التفويض هو فن وسر المديرين الأكفاء. مع ذلك، ٨٠ % من المديرين الألمان لا يزالون ينظمون جداول أعمالهم بأنفسهم؛ و١٦% فحسب من هذه العملية ينفذها أحد آخر. هؤلاء المديرون يقضون ما يقارب ثلثي أوقاتهم في أعمال عملياتية صرفة- هذه النسبة مرعبة ولا تترك سوى وقت قليل ثمين للاستراتيجة في أعمالهم اليومية. (Frankfurter Allgemeine Zeitung, August 18, 2003).

يجب ألّا تكون الأسبقية للعمل العملياتي على حساب التخطيط الاستشرافي، ولا أن يحجب الرؤية عن قمرة قيادة السفينة. يجب الاهتمام بالأمور المهمة حقاً، أو اتخاذ قرارات بشأنها من القائد نفسه. المشاريع والمهام والمواعيد العاجلة غير المهمة، يمكن بسهولة تفويضها إلى الموظفين. والأمر نفسه صحيح بالنسبة إلى المهام القياسية أو التي يكون من الأفضل أن

يعالجها الآخرون. وكل شيء يثبت بعد تفكير قليل أنه غير مهم ولا ملحّ يجب إلقاؤه في سلة المهملات. أولئك الذين يضعون أولويات واضحة سيكون أسهل عليهم رؤية هذه الفروق وتمييزها، وتوفير كثير من الوقت والطاقة؛ هم لا يضيعون الوقت في المسائل غير ذات الصلة ولا يزعجون ضمائرهم بالقلق حيال المهام التي يؤجلونها باستمرار لأنهم يفتقرون إلى الوقت اللازم لإنجازها.

أولئك الذين لا يستطيعون التفويض بفاعلية لا يستطيعون القيادة بفاعلية. لا يجني القادة المال لقاء فعل كل شيء بأنفسهم. إن وظيفتهم هي اتخاذ القرارات المؤهلة والتأكد من أن جميع المهام يجري تنفيذها بالمستوى المناسب في البنية الهرمية.

التفويض هو أداة قيادة تضمن إكمال المهام ضمن الوقت والجودة والكمية المتفق عليها، والاستفادة بشكل أفضل من جميع الموارد بكفاءة. وعلى الرغم من ذلك، لا يهدف التفويض إلى السماح للقادة بتجنب المهام التي لا يعجبهم عملها عن طريق معاملة موظفيهم كخدم.

يمكن التعبير عن القواعد الذهبية للتفويض في خمسة أسئلة:

- ما الذي يجب فعله؟ يجب أن يكون سبب المهمة ووصفها واضحين.
- من المسؤول؟ يجب تحديد المسؤولية بدقة وتشميلها التراخيص المقابلة.
- لماذا يجب تنفيذ المهمة؟ يجب شرح خلفية وأهمية المهمة في السياق الأوسع.

- كيف يجب تنفيذ المهمة؟ عموماً، يجب ترك القرار حول كيفية إتمام المهمة للموظف؛ ويجدر تحديد ذلك بشكل مسبق فحسب حين توجَد الضرورة القصوى.

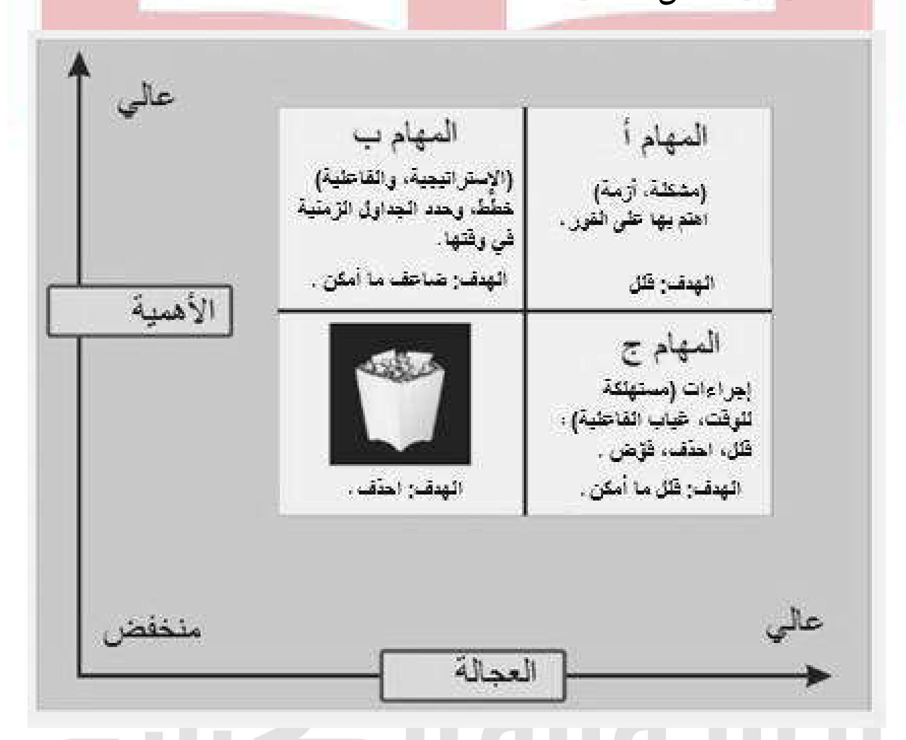
- متى ينبغي إنجاز المهمة؟ يجب إعطاء مواعيد واضحة واقعية للمهام والمهام الثانوية مع هامش زمني. يصدر القائد كذلك التفويضات أو السلطة المطلوبة ومعها المعلومات والمسؤولية. أما القيادة والإشراف فتبقى مسؤولية القائد.

يتمتع التفويض بعدد من المزايا: تتوافر لدى القائد قدرات متاحة ليستخدمها للمهام الأخرى. تُستخدم معرفة وخبرة ومهارات وإمكانات الموظفين الاستخدام الأفضل. يتحسن الموظفون، ويزداد عدد الناس الذين يستطيعون حل المشكلات؛ ويزداد رضا الموظفين؛ ويتعزز استعدادهم لتحمل المسؤولية، واهتمامهم بالجودة والتزامهم الشخصي. لماذا يندر التفويض كثيراً لدى كثير من القادة؟ أساساً لأنهم خائفون من فقدان السيطرة، لأنهم مقتنعون أن لا غنى عنهم، أو لعدم ثقتهم بموظفيهم أو الخوف من المنافسة؛ أو لأن التفويض ليس أمراً معتاداً، أو لغياب المنظور، أو بسبب ميلهم إلى التكتم.

إن الشجاعة لترك بعض الأمور، والشجاعة للتمييز بين مستويات الأهمية، والشجاعة للتخلص من الأشياء هي من فضائل القادة الناجحين. هم لا يركبون الموجة مع كل اتجاه عابر. ومن ثم يتبعون أهدافهم ولا يسمحون لأنفسهم بأن ينصرف انتباههم عن مسارهم. إنهم يوفرون الوقت دائماً لأولوياتهم الأهم «أ»، ويبتعدون عن الصخب اليومي من أجل العمل عليها بطريقة مركزة ومنضبطة. إذا توافر الوقت يعملون على أولوياتهم الثانية «ب»،

في حين تُفوَّض الأولويات «ج» أو يمكن تركها دون مساس حتى تزول، ففي كثير من الحالات، ليس من الضروري التصرف على الفور.

ترك بعض الأمور يعني عدم التمسك بها بجدية بالغة بدافع السعي الخالص وراء الكمال التام. يوضح مبدأ باريتو أن ٢٠% من زمن اتخاذ القرار تكفي للوصول إلى ٨٠ % من الحل. والـ ٢٠% المتبقية من الحل سوف تحتاج إلى 80% من الوقت- عملية حسابية لا تؤتي ثمارها. على هذا النحو، تكمن نقطة قوة أخرى للقيادة في تعرّف مقدار الجهد الضروري حقاً بدلاً من إضاعة الوقت الثمين والقوة لجعل عملك يبدو مثالياً (Seiwert 2002, p. 32 - 59). (الشكل ٣-٣).



(الشكل ٣-٣) المهام العاجلة مقابل المهام المهمة. (المصدر: Seiwert, Lothar J.: Das Neue 1x1 des Zeitmanagement, München 2002)

للقادة الناجحين صياغات «ذكية» لأهدافهم. وهذا يعني أن أهدافهم محددة (Specific)، قابلة للقياس (Measurable)، تعتمد العمل (توكيدية) (Action-oriented, affirmative)، واقعية (Realistic)، ومنتهية (Terminated). وهذا يجعل الأهداف أشياء ملموسة وقابلة للتحقيق، ويسمح بمراقبة تحقيقها. كما تقسم الأهداف إلى أهداف ثانوية واضحة جداً، تتحدى القدرات، وممكنة التحقيق. فالأهداف الموضوعة أعلى بكثير من القدرات تثبط المعنويات، والأهداف غير الدقيقة لا يمكن الوصول إليها، والأهداف غير المحددة بزمن ستؤجل.

إدارة الوقت مهمة، على الرغم من أنه ليس من المنطقي أن تخطط كل دقيقة من يومك. هذا ينتج شعوراً مستمراً بعدم الرضا إذا كنت، مرة أخرى، قد أنهيت (١٧) فحسب من (٣٥) مهمة على قائمة أعمالك أو أنك متأخر ساعتين عن جدولك الزمني، لن تتمكن من اللحاق به في أي حال. من الأفضل أن تخطط ببعض الهامش من الوقت للأحداث غير المتوقعة مثل الاجتماعات العفوية والزائرين بغير موعد، والمكالمات الهاتفية المطوّلة، ...إلخ.

حين التخطيط لليوم، يجب على القائد أن يأخذ في حسبانه إيقاعه الحيوي في الأداء الشخصي: يستطيع بعضهم التركيز بشكل أفضل في الصباح، في حين بعضهم الآخر كالبومة في الليل. يجب عليك جدولة أهم المشاريع والقرارات الإستراتيجية لهذه الأوقات إن أمكن.

يعرف القادة الجيدون دائماً متى تكون مدّخراتهم فارغة، ويأخذون الوقت لإعادة شحنها. إنهم يضعون في حسبانهم التوازن بين العمل والحياة الخاصة وكذلك ينتبهون إلى الحفاظ على طاقة العمل والتحفيز وأداء الموظفين.

توفر الإدارة الحديثة للموارد البشرية الأدوات اللازمة لإنشاء جداول زمنية شخصية متوازنة للقادة.

قبل كل شيء، هذا يشمل الاستخدام المركّز للموارد والتدابير الوقائية في إدارة الصحة الخاصة. كل من العوامل له تأثير كبير ومتزايد في كفاءة الشركات وقدرتها التنافسية. بعد مبدأ التوازن بين العمل والحياة، تؤدي إدارات الموارد البشرية دور مستشارين وشركاء للإدارة العليا. تظهر الأمراض المرتبطة بالضغوط في الإدارة الوسطى بشكل خاص، وهو اتجاه يجب محاربته لمصلحة كل من الناس والشركة. بعد تحليل أسباب هذه المشكلة، ينصح بالتدريب الفردي وحلقات البحث حول إدارة الوقت والإدارة الذاتية، والتغذية الصحية والفحوصات الطبية المنتظمة وإقامة مرافق رياضية في الشركات.

في كثيرٍ من المنظمات لا يوجد مجال لمشاعر عدم الأمان والضعف والإعياء؛ صورة المدير دائم الديناميكية هي السائدة. يحاول كثيرون أن يصلوا إلى هذه الصورة وهم يتجاهلون من هم وما هم عليه حقاً إلى أن يعتقدوا في مرحلة ما أنهم حقاً يحققون متطلباتها. ومع ذلك، هذا أمر خطر، ليس لأنه يمكن أن يؤدي إلى الإرهاق والاضطرابات العقلية والاكتئاب فحسب ، لكن لأنه يقوّض أيضاً صحة القائد ومصداقيته.

يمكن للمرء أن يقول أيضاً إن القادة الضعفاء وحدهم هم الأقوياء حقاً. أعتقد أنك كقائد يجوز لموظفيك تماماً أن يشهدوا أيضاً ارتباكك وحالك عندما تكون طريفاً أو غاضباً في بعض الأحيان. هذه «اللحظات البشرية» تخلق القرب الذي يساعد مصداقية القادة. دون السماح لأنفسنا أن نشعر بما يبدو كمشاعر سلبية مثل الخوف والغضب أو الحزن، لا يمكن أن

يكون هناك تطور. ظاهرة الإرهاق ليست، في المقام الأول، نتيجة لأعباء العمل المفرطة. بدلاً من ذلك، إنها ناتجة عن موقف الشخص وشعوره الداخلي تجاه العمل، وعن كيفية شعورهم بهذا العمل. الناس الذين يوحّدون أنفسهم مع عملهم ويشعرون أن أعمالهم ذات مغزى ومرضية يعيشون أعباء عمل أعلى وأصعب، لكنها ليست ساحقة أو مجهدة. أفضل طريقة لتجنب الإرهاق هي التخلي عن توقعاتنا العالية بشكل غير واقعي، والميل إلى الكمال وضغط الوقت المفروض ذاتياً، وكذلك تحرير أنفسنا من الشعور بأن الآخرين يسيطرون علينا (انظر Sprenger 1999, p. 114).

٣-٢-٥-٢ التغلب على الفراغ:

في كثير من الحالات تكون القوة الدافعة وراء العويل الذي كثيراً ما يُسمع عن نقص الموارد وضيق الوقت، هي شيء آخر: خوف المديرين التنفيذيين من التصرف وفقاً لآرائهم الخاصة. بدلاً من ذلك، فإنهم مشغولون طوال اليوم بالقيام بما يعتقدون أن الآخرين يتوقعون منهم أن يفعلوه. لذلك، ووفقاً لتقديرات متعددة، ما يقرب من ٩٠ % من المديرين يضيعون وقتهم الثمين ويقللون من إنتاجيتهم، على الرغم من المشاريع والأهداف المحددة جيداً، وعلى الرغم من وجود الدراية اللازمة لعملهم.

يقعون في فخ عدم الكفاءة، لأنهم يعتقدون أن ليس لديهم ما يكفي من الحرية الشخصية. إن القدرة على أخذ المبادرة هي التي تشكل أهم مزيّة لأي مدير ناجح. المديرون الفعالون حقاً يعتمدون على آرائهم الخاصة وينظرون في وضعهم من منظور شامل، مديد وطويل الأجل. إنهم يحررون أنفسهم من الهياكل المسبقة والتوقعات الجافة ويتولون السيطرة على وظائفهم، بدل أن تسيطر هي عليهم.

لقد تعلم القادة الجيدون إدارة المتطلبات، وبفعلهم ذلك يتغلبون على الشعور بالضغط المستمر. إنهم يعملون بهدف بدلاً من مجرد لعب لعبة «قسم الإطفاء» باستمرار، لأن هناك دائماً ناراً لإخمادها في مكان ما. إنهم يوفرون الموارد ويطورون إستراتيجيات مبتكرة من أجل التغلب على القيود الحقيقية أو المتصورة، ولا ينفذون بشكل أعمى أي «أوامر صارمة من أعلى». باختصار: القادة الفعّالون لا يعملون في السياق الضيق للمهام الفردية، لكن في السياق الواسع لشركتهم ومهنهم. لديهم نمط التفكير والتصرف بالفعل وليس رد الفعل. الفاعلية هي واحدة من أهم خصائص القادة الناجحين، ويمكن تعلمها. صاغ بيتر دروكر خمس قواعد لأسلوب العمل الفعال:

- القائد الفعال يستخدم إدارة الوقت الجيدة لضمان أن قَدْراً قليلاً من الوقت المتوافر دون انقطاع يستخدم بشكل اقتصادي.
- هو أكثر تركيزاً على النتائج من التركيز على النشاط.
- يستخدم القوى الإيجابية بدلاً من نقاط الضعف.
- يحدد القائد الفعال أولويات واضحة لبعض النواحي المركزية ولإكمال مهامه الأساسية.
- أخيراً، لا يتخذ القائد الفعال سوى قرارات سليمة وليست متهورة (انظر Drucker 1967, p. 44- 47).

من أجل مكافحة عادة الإزعاج المستمر، يحتاج المديرون إلى تحرير أنفسهم من رغباتهم في ألا يمكن الاستغناء عنهم، ويجب ألّا يستكينوا لمعنى أهميتهم بأعينهم هم. قد يكون من الأسهل إخماد الحرائق التلقائية بدلاً من

تحديد الأولويات باستمرار ومتابعتها. إنما إذا كان المديرون لا يستخدمون هذه الخيارات، لأنها تقيد الحيز المتاح لهم لاتخاذ القرارات من البداية، فإنهم يقللون، بلا داع، خياراتهم المتاحة. كثيرٌ من المديرين يرتكبون خطأ الحاجة باستمرار إلى أن يكونوا متاحين للمشرفين والموظفين. لا سيما المديرون الشبان فهم يشعرون بالإطراء حين وجود منافسة على وقتهم الثمين. وكلما زاد انشغالهم، شعروا بأهمية أكبر. يريدون أن يسعدوا الجميع بأي ثمن - محاولة عقيمة لا ترضي أياً من الأطراف في نهاية المطاف.

الفرق بين القادة الذين يأخذون المبادرة والآخرين يصبح واضحاً بشكل خاص في أوقات التغييرات الكبرى، عندما يصبح العمل فوضوياً وغير مهيكل. المديرون الذين يصبحون مرهقين من خلال محاولة تلبية كل الآمال الحقيقية أو المتوقعة من بيئتهم يمسون مشوشين ومشلولين لعدم وجود هيكل صلب. يحاول القادة الفعّالون رفع سقوفهم؛ يوسعون فرصهم ويمضون خلف أهدافهم - أي أهداف الشركة- باستخدام أساليب جديدة وغير تقليدية.

٣-٢-٥-٣ توفير المجال الحر:

لدى كل مدير فكرة واضحة عن كيف ينبغي أن يكون موظفوه، ويطلقون عليهم الأحكام وفقاً لمعاييرهم الخاصة - التي نادراً جداً ما يجري التشكيك فيها. التخلي يعني السماح للموظفين أن تكون لديهم شخصياتهم الخاصة. وهذا يعني قبولهم كما هم والامتناع عن تشكيلهم أو قولبتهم (انظر Sprenger 1999, p. 218).

ينتظر الموظفون اليوم المزيد من فرص عملهم من أجل المشاركة بكامل القدرة الكامنة لشخصياتهم. إنهم يريدون أن يشاركوا كأشخاص ويريدون استخدام قدراتهم للتنظيم الذاتي والتصرف بشكل مستقل. لم يعد السؤال: «تعيش لتعمل أم تعمل لتعيش؟» يريد الناس أن يعيشوا في أثناء العمل، وليس فقط بعده. صاغ راينهارد سبرنغر ذلك على النحو الآتي: المنظمة الوحيدة التي نعمل جميعاً من أجلها، تسمى«أنا». إنما نادراً ما تقدم الشركات فرصاً لاختبار وعيش تجربة ذلك الـ «أنا» وعيش حياة مهنية سعيدة. فرصة عيش حياة بتنظيم وتقرير مصير وتحكم ذاتي هي أعظم مغامرة على الإطلاق. إنها تتعلق بتعرُّف شخصيتك وتعلم تجاوز حدودك الخاصة (Sprenger 1999, p. 239).

ما يحتاجه الناس هو الحرية. يُحَدَّد حجم المساحة الحرة الخاصة بهم عبر: درجة الاختيار والاستقلالية وسقف اتخاذ القرار ضمن حدود مجال عملهم المحدد؛ درجة تحرير العمل في شكل إلغاء لتلك المبادئ التوجيهية، والسياسات واللوائح غير بالغة الضرورة؛ حصة وقت الأنشطة المستقلة والإبداعية؛ كمية المهام والمشاريع التي تتجاوز نطاق العمل التي تبدو - في ضوء مواهب الموظفين وميولهم - مثيرة لاهتمامهم بشكل خاص، وأنشطة التعلم اللازمة.

وفقاً لسبرنغر، القيادة تعني التغلب على الحد من التفكير «في الصندوق» والسماح وتشجيع الموظفين لتجاوز الحدود. لم يعد في إمكاننا البحث عن الأشخاص الذين يتناسبون وملفات تعريف الوظائف الضيقة كما كنا نفعل في الماضي. يجب، بدلاً من ذلك، إنشاء وظائف للأشخاص من أجل الاستفادة من مواهبهم المتعددة وتفعيل هؤلاء الناس، وشخصياتهم

متعددة الأوجه وأهدافهم الفردية في الشركة. بناء المنظمات حول الناس، وليس حشر الناس في قوالب الهياكل القائمة - هذه هي مهمة قادة اليوم (انظر Sprenger 1999, p. 240 ff).

إذا ترك المسؤولون التنفيذيون موظفيهم على سجياتهم في النهاية، فإنهم يحررون أنفسهم أيضاً من الاضطرار إلى مراقبة الآخرين باستمرار، ومن الحاجة المتخيلة لفعل كل شيء بأنفسهم دائماً، ومن الميل إلى الكمال وهم يحركون شركتهم إلى الأمام.

٣-٢-٥-٤ قيادة أصحاب الأداء الأعلى:

ما قيل توّاً ينطبق على جميع الموظفين - وإن كان بدرجات متفاوتة - لكن، ولا سيما، ما يسمى منهم بذوي «الإمكانات العالية». تتزايد أهمية العمل المعرفي، ويجري تنفيذ المزيد والمزيد من الأنشطة على أيدي المتخصصين المؤهلين لدرجة عالية. إنهم في حاجة إلى نوع مختلف من القيادة. في الواقع، على الرغم من ذلك، هذا بالفعل تناقض في المصطلحات، لأن ذوي القدرات والأداء العاليين لا «يُقادون». كي تتعاون مع المحترفين وتحصل على أفضل النتائج، عليك أن تقدم لهم شيئين: التحديات والحرية.

ينال أصحاب الأداء الذروي الإلهام لتقديم أفضل ما لديهم من خلال التحدي، والمهام المثيرة وذات المغزى وطويلة الأجل. إنهم يعملون لجعل شيء ما يعمل، لإيجاد شيء جديد، للمساعدة في تشكيل المستقبل، ولترك شيء دائم خلفهم. يستمتعون بالأنشطة التي يمكنهم من خلالها الإسهام بكل معارفهم، وحيث يمكنهم في الوقت نفسه تعلم شيء جديد، ويمكنهم الاستمرار في التطور.

إذا لم يعد بإمكان الشركة أن تقدم لهم ذلك، أو فشل القائد في الاستفادة من ذوي الأداء الذروي بأفضل ما يمكن، فسوف يذهبون. ليس لديهم عادة ارتباط قوي بالشركات بحد ذاتها ولا يخشون التغيير. إنهم واعون ذواتهم، مرنون وجوالون. لا يوجد اتكال من جانب واحد من صاحب العمل أو الموظف بل علاقة تعايش يحتاجها كلا الجانبين بقدر متساو. النظام الإشرافي القديم بات قديماً بالفعل. تتطلب قيادة الناس الأفضل قيماً ومعايير وأولويات مشتركة، وكذلك معلومات كافية حول كيفية مواءمة واجبات الموظف وإستراتيجية الشركة. يجب أن يعطي المديرون المهنيين الفرصة لاختيار مشاريعهم الخاصة وتحديد جداولهم اليومية بشكل فردي. يدرب المحترفون أنفسهم باستمرار من أجل تحسين أدائهم، وتدخّل المشرف سوف يقلل التزامهم الشخصي. علاوة على ذلك، فالنقل المستمر للقيم وتقديم التغذية الراجعة بانتظام إلى الموظفين أمر ضروري ليتاح لهم تقييم ومراقبة أنفسهم. تتضمن هذه التغذية الراجعة أيضاً منهجية نقل أفضل الممارسات. المحفزات القوية لذوي الإمكانات العالية هي التقدير والآفاق المستقبلية؛ هؤلاء العمال لا يهتمون في المقام الأول بالمال أو ساعات العمل **(**انظر Kanter 1998, p. 63 ff**)**.

حتى في دول الجوار، يمكن ملاحظة إعادة التفكير في هذا الاتجاه: ففي حين أنّه في شركة فيات Fiat، كان المدير التنفيذي السابق جوزيبي موركيو لا يزال يريد قيادة فريقه في كل التفاصيل كجنرال، نجد أن تحت قيادة خليفته، سيرجيو ماركيوني ورئيس شركة فيات الجديد لوكا دي مونتيزيمولو، التركيز هو على التعاون والتفويض. يحدد الموظفون أهدافاً طموحة، لكن أيضاً يتمتعون بحرية كبيرة وأفضل ظروف في العمل؛ هذه هي مبادئ الإدارة

الجديدة التي نُفّذت مرة واحدة فحسب في فيراري Ferrari، لكن يجري الآن اعتمادها في شركة فيات أيضاً.

وفقاً للمعايير الأوروبية، تشجع الشركات الألمانية كبار موظفيها بطريقة أكثر تكلفة بكثير من منافسيها في البلدان المجاورة. في مسح أجرته مؤسسة يو إس بي للاستشارات USP Consulting GmbH على مئة شركة في ألمانيا وست دول أوروبية أخرى، تظهر النتائج الآتية: تنفق أقسام الموارد البشرية الألمانية ما متوسطه (٢,٨٧٧) يورو سنوياً على «تطوير» كل مدير. في بريطانيا وفرنسا المبلغ هو (٣٣٢) و (٢١٩) يورو على التوالي. هذا يبدو جيداً جداً للوهلة الأولى. إنما، في كثير من الأحيان، تكشف النظرة الثانية عن صورة مختلفة: يقضي أعلى الموظفين الألمان في المتوسط (٥,٧) أيام فقط في السنة في المشاركة في التدريب، في حين أنه في البلدان الأخرى يبلغ المتوسط نحو (١٢) يوماً (انظر Handelsblatt, May 23, 2003).

الاستثمارات العالية في تطوير القيادة في بلدنا ليست علامة على الأهمية والكمية، لكن نتيجة لارتفاع تكاليف التدريب يعمَّم المحتوى المقدم في الحلقات الدراسية، ويشار إليه غالباً باسم «مبدأ علب السقاية»، أو ربما بشكل عشوائي: من لم يحضر أي ندوة مدّة عام يُرسل ببساطة «إلى مكان ما» بغض النظر عن إمكانات نموه المحددة أو احتياجات المؤسسة.

يفتقر كثير من الشركات الألمانية أيضاً إلى خطط مهنية فردية. لسوء الحظ، هذه الحقائق تحكي قصة مختلفة عن الرقم اللطيف من المال المنفق لتطوير الإدارة. ينبغي أن يكون هذا على أعلى مستوى، في السعي إلى مواكبة الوضع الفعلي، وفي معظم الحالات ينبغي أن يكون أيضاً الوضع المعترف به

نظرياً لدى أكثر الشركات. إنما، ما عدد مطوري الموظفين الذين يعملون فعلياً بالقرب من السلطة التنفيذية ومجالس إدارة الشركات الألمانية؟ ما منصب، ومن ثم تأثير مدير الموارد البشرية في ألمانيا؟

العمل بدلاً من الإملاء:

يقارن خبير الإدارة الأمريكية هنري ميتنسبرغ بين قيادة المهنيين المؤهلين تأهيلاً عالياً وقيادة الأوركسترا (فرقة العازفين). الأوركسترا مثل العديد من المنظمات المهنية الأخرى من ذوي المؤهلات العالية الذين - دون إجراءات محددة أو توصيف وظيفي - يعرفون ما يجب عليهم فعله ويفعلون ذلك فعلاً. ومن ثم، تؤدي القيادة المختبئة والصامتة دوراً أكبر من دور القيادة الواضحة المفتوحة. ليست القيادة بل النشاط هو ما يوفر الهيكل والتنسيق في الأوركسترا. كل شخص مسؤول عن عزفه وتحضيراته ويعرف متى يكون دخوله في العزف. وبالمثل، لا يكاد يحتاج معظم العاملين في مجال المعرفة إلى إشراف مباشر من رؤسائهم - على العكس من ذلك، الإشراف والأهداف لا تؤدي إلّا إلى شلّهم وتثبيطهم. أولاً وقبل كل شيء، التصرف يعني تفويض المهام، والتفويض بالقرارات، ومزامنة أداء الموظفين. للقيام بذلك كان قائد الأوركسترا ضرورياً، ولا سيما بالنسبة إلى فرق العزف (الأوركسترات) الكبيرة.

يقود المايسترو الأوركسترا ليس كشخص خارجي، حتى لو كان موقعه المرتفع يوحي بذلك. يعمل كجزء من الأوركسترا في «مشروع الحفل الموسيقي». الأوركسترا السيمفونية الجيدة تتطلب معاً موسيقيين مدربين تدريباً عالياً ومايسترو موهوباً بلا منازع، سلطته معترف بها من الجميع. بقيادتهم يخلقون بشكل غير واضح المناخ المشترك الذي يحتاجه الفن

الحقيقي من أجل أن ينكشف. كما في المنظمات الحديثة، يأتي الموسيقيون من مختلف البلدان والثقافات، ويجتمعون فقط من أجل بروفات - إذا اجتمعوا أساساً. لا يحتاج موسيقيو الأوركسترا إلى التمكين؛ ما يحتاجونه من القائد هو كثيرٌ كثيرٌ من الإلهام.

يتميز نهج مايسترو بارز مثل بارمويل توفـي من أوركسترا وينيبيغ السيمفونية، الذي رافقه مينتسبرغ في عمله، بالمخاوف البينية مع البشر، التي يفكر فيها باستمرار. نادراً ما يجب تدريب المحترفين أو الإشراف عليهم، لكن يجب حمايتهم ودعمهم. لذلك، فالمايسترو أو المسؤول التنفيذي في الشركة يدير العلاقات خارج المؤسسة بشكل صحيح. العمل للحفاظ على العلاقات مع الأطراف الخارجية المهمة وأصحاب المصلحة، هو جانب أساس من جوانب القيادة. يجب تنسيق العلاقات الداخلية والخارجية؛ وإلا فإنهما ستولدان عدم انسجام.

يُظهر مثال توفـي ما تعنيه القيادة اليوم: الفروق الطفيفة والتوجيه، وليس الطاعة والوفاق بالإكراه. «ربما يتعين علينا ممارسة هذا الشكل من القيادة الخفية في الإدارة: فيما يسمى (القيادة غير المزعجة) بدلاً من الإجراءات الإدارية من أجل الإجراءات الإدارية عينها يفترض التركيز على التحفيز والتدريب وما إلى ذلك، إذ يمكن لجميع الأشياء الصغيرة التي يعملها المدير أن تكون مصدر إلهام للآخرين» (Mintzberg 1999, pp. 9-16).

أوافق تماماً على هذا الاستنتاج، وأظهرت لي تجربتي الخاصة مع ذوي أفضل أداء الحاجة إلى إعادة التفكير في نهجنا. بالنسبة إلى المديرين التنفيذيين، حان الوقت للتنحي عن منصاتهم وتعلم الإدارة «بالنغمات الناعمة»، (الشكل ٣-٤).

بناءً على عشرات من السنين من العمل الفعلي مع المديرين، صمم هنري مينتسبرغ أنموذج إدارة متكاملاً. وفقاً لهذا الأنموذج، تجري القيادة على ثلاثة مستويات متتالية داخل وخارج الوحدة التنظيمية: الأول، هو مستوى المعلومات، إذ يعمل كبار المديرين عن كثب مع المديرين التنفيذيين الآخرين؛ ثانياً، هناك مستوى جميع الأطراف المعنية؛ وثالثاً، مستوى العمل. يمكن للقادة التدخل في كل مستوى من هذه المستويات، لكن يجب أن يصبحوا نشطين على المستويين الآخرين.

يمكن أن يعتمد سلوك القادة على المعلومات، لكنه فعال فقط إذا جرى تحفيز الأشخاص للعمل. وبالمثل، يمكن توجيه القيادة نحو الناس، ولكن يتعين عليها مرة أخرى أن تحفز العمل كي تكون فعالة. وفقاً لمينتسبرغ، أهم الأدوار القيادية ناتجة عن العمل على المستويات الثلاثة، داخلياً وخارجياً: المراقبة والتواصل (القيادة بالمعلومات)؛ التنفيذ والربط (القيادة بالأفراد)؛ والتصرف والتفاوض (القيادة بالتأثير المباشر).

ضمن الوحدة التنظيمية	خارج الوحدة التنظيمية
القيادة بتوظيف المعلومات	
التحكم والتواصل	التواصل
القيادة من خلال الأشخاص الآخرين	
الإجراء أو التنفيذ	التوصيل
القيادة بالتأثير المباشر	
المبادرة بالتصرف	التفاوض

(الشكل ٣-٤) الأنموذج المتكامل للقيادة بحسب مينتسبرغ (المصدر:
Mintzberg, Henry: Die fünf Welten eines / Gosling, Jonathan (Manager, Harvard Business Manager, 4/2002

٣-٢-٦ القيادة تعني التكيف مع التناقضات:

القيادة ليست عملية خطية، لكنها صراع مستمر لإيجاد أفضل الحلول الممكنة. تتميز الحياة اليومية للقائد بالتناقضات والمتناقضات والمعضلات والصراعات التي يتعين عليه حلها. قادة المستقبل لا يتعلمون هذا في الجامعة. في الكتب المدرسية، يبدو كل شيء بسيطاً ومنطقياً ومباشراً. إنما، أينما كان الناس يعيشون أو يعملون معاً، تكن النزاعات والحلول الوسط أمراً لا مفرَّ منه «في الهياكل المرنة، يحتاج المرء إلى قيادة قوية ترحب بالتغيير والشكوك والتناقض ولا تراها تهديداً» بحسب راينهارد (انظر Sprenger 2001, pp. 82-83).

صفة مهمة تميز المديرين الجيدين هي الوضوح. يتفاوضون ويتواسطون بين المواقف والمجموعات المتضاربة بوضوح وموضوعية واتساق، ويتخذون قرارات سليمة في المواقف الصعبة (انظر Handy 1993).

يجب على المديرين التنفيذيين الآن أن يتعاملوا بشكل متزايد مع الاختلافات الثقافية والسياسية بين البلدان أو الشركات أو أفراد القوة العاملة. في السابق، كانت مثل هذه النزاعات تُكنس إلى تحت السجادة، وهو شيء لم يعد في إمكان الشركات تحمل كلفة عمله. «يجدر بالقادة تشجيع عدم الارتياح. الشعور بالراحة قد يخلق شعوراً زائفاً بالأمان» (kanter 1998, p. 72).

لا يواجه المديرون التنفيذيون الآن مفارقات عصرنا الموصوفة في الفصل الأول فحسب، بل المعضلات الكامنة في عملية القيادة نفسها أيضاً. يجب أن يقبلوا حقيقة أنه لا يمكن التغلب على ظروف ومصالح وأهداف متباينة، وأنه لا يمكن دائماً العثور على حل وسط. هذا يجبرهم على أداء أعمال

موازنة والدخول في حلول وسط ليست سهلة دائماً، ويتوجب عليهم تسويغها للآخرين ولأنفسهم.

٣-٢-٦-١ معضلات الإدارة:

يجب ألا يكون القائد قادراً على استيعاب المواقف المتضاربة بين الموظفين أو بينه والمشرفين وحسب، بل يجب عليه أيضاً أن يكون قادراً على العيش في تناقض واقعي مع عدم وجود مخرج واضح، ما يسمى «معضلات الإدارة». يتطلب الغموض الطبيعي في القيادة حلولاً وسطاً بين البدائل التي تكون إما ضرورية وإما مخيفة - الخيار بين أمرين أحلاهما مرّ، إذا جاز التعبير. في مرحلة ما، سيجد كل مدير نفسه في واحدة من المعضلات الثلاث عشرة الآتية (انظر Neuberger 2002, p. 342-347):

١ - الموظفون وسيلة أو غاية:

تقسيم العمل والأهداف والقيود على الموارد والمنافسة في السوق وضمان التعاون كلها تتطلب من المديرين أن ينظروا إلى الموظفين كوسيلة لتحقيق غاية أو كعامل تكلفة، بصرف النظر عن مدى جدهم في عملهم للتعامل معهم بطريقة عادلة وتعاونية.

٢ - معاملة متساوية أم الاستجابة لحالة فردية:

من جهة، تقع على عاتق القائد مسؤولية احترام وتطوير كل موظف ودعم فرديته وإنجازه الشخصي، لتقديره أو تقديرها كشخص كامل. من الجهة الأخرى، بالنسبة إلى التنظيم والعمل، جزء فحسب من ذلك الشخص،

وعلى وجه التحديد خبرته أو عمله، له صلة بالموضوع. يجب على المديرين السير على خيط رفيع بين المساواة غير الإنسانية والاتهام بالمحاباة.

٣- التباعد والتقارب:

ويمكن أيضاً أن يسمى هذا الانقسام: الموضوعية أو العاطفية. إن المشرفين الذين لا يمكن الاقتراب منهم، والباردين، والمنضبطين الحياديين، والذين ينظرون إلى أنفسهم وإلى بيئتهم بأكملها بعقلانية وموضوعية، ليسوا مناسبين تماماً لقيادة الآخرين. في الوقت نفسه، لا يتمتع القادة المفرطون في النعومة والعاطفية والرحمة، بالمثابرة والسلطة اللازمين. ويَسهُل اتهامهم بالتهور وعدم القدرة على اتخاذ القرارات.

٤ - التحكم أو القيادة الذاتية:

يحتاج المديرون إلى ضمان النظام والشفافية والقدرة على التنبؤ والتنسيق. هذه الحدود والأهداف مطلوبة. إلا أن القواعد والأنظمة والأوصاف الوظيفية الضيقة للغاية تخنق الإبداع والحماس وتَعرُّفَ الذات. إنها تنتج الطاعة العمياء والاتكالية وعدم النضج.

٥ - التخصص مقابل العمومية:

من أجل تقييم أداء موظفيه بشكل صحيح، ومن أجل وضع الناس ومهاراتهم في المكان المناسب، يحتاج المدير إلى الخبرة والمعرفة التفصيلية. قد يكون التوجه المفرط نحو التفاصيل خطراً لأنه يؤدي بنا إلى إغفال الصورة الكبيرة والقدرة على الاندماج. علاوة على ذلك، يمكن أن يترك هذا أيضاً وقتاً قليلاً لمهام الإدارة الفعلية لدينا.

٦- المسؤولية الشاملة مقابل المسؤولية الفردية:

يجب على المديرين - من أجل مصلحتهم ومصلحة موظفيهم تفويض - ليس المهام فحسب ، لكن أيضاً المسؤوليات المرتبطة بها. إنما في الممارسة العملية، يتحمل المسؤول مسؤولية أي خطأ ارتكبه مرؤوسوه، لأن المتوقع من الجميع أن يشعروا بالمسؤولية عن كل ما يفعله أولئك الذين يقودونهم.

٧- الفكر المحافظ أم التغيير:

القيادة هي عمل موازن ثابت بين الحفاظ على الهياكل والقيم والقواعد الضرورية والحاجة إلى التكيف مع التغيرات في البيئة. الثبات والاستقرار والتقاليد تخلق الأمن والشفافية. إلا أن الجمود يهدد وجود وتطور الشركة. يجب على المدير في الوقت نفسه - حتى في مواجهة المقاومة - اقتراح وتنفيذ التغييرات وتوفير الأمن والتوجيه الذي يحتاجه الموظفون في عملهم اليومي.

٨- التنافس مقابل التعاون:

المنافسة محرك للنمو. تؤدي النزاعات إلى حلول جديدة وتؤدي المنافسة إلى الأداء. في اقتصادنا التنافسي، الصراع دائمٌ من أجل الموارد الشحيحة، ولا سيما الشعار الأوليمبي «الأسرع والأعلى والأبعد» هو ما يهم. إنما من أجل بقاء وأداء المنظمة التي موردها الرئيس الأشخاص الذين يعملون من أجلها، نجد أن العوامل «اللينة» مثل اللطف والصبر والمساعدة والتعاطف والتواضع مهمة أيضاً. القائد المثالي هو «النمر التعاوني».

٩- الفاعلية أو الانسحاب إلى الخلف:

القيادة تعني النشاط. القادة هم «المحركون»؛ إنهم يبقون الناس والمشاريع في حركة دائمة. ومع ذلك، لا ينبغي للقادة الإشراف فحسب،

بل يجب أن يكونوا أيضاً قادرين على التخلي، لأن الموظفين الجيدين لا يتعين دفعهم؛ يكتسبون الدافع اللازم من نشاطهم **(الحافز الداخلي)**. يجب أن يكون المسؤولون التنفيذيون قادرين على الانسحاب من أجل السماح للآخرين بأن يصبحوا نشطين، وألّا يتدخلوا إلا عندما يكون ذلك ضرورياً حقاً.

١٠ - التوجه الداخلي مقابل التوجه الخارجي:

يتعين على المديرين تأسيس علاقات والحفاظ عليها، داخلياً وخارجياً: يجب أن يكونوا حاضرين ومتاحين لأفرادهم وأن يحافظوا في الوقت نفسه على الشبكات خارج الشركة. التشبيك في النظام بأكمله وفي البيئة مهم من أجل الحصول على المعلومات والموارد؛ ومع ذلك، فالأمر يتطلب بعض الوقت والطاقة المخصصين للحفاظ على العلاقات الداخلية، وهو يضعف دعم المدير في فريقه.

١١ - التوجه نحو الأهداف أم التوجه نحو العمليات؟

تتضمن هذه المعضلة زوجين متعارضين آخرين: الثقة مقابل عدم الثقة، والإشراف مقابل الاستقلالية. التوجه نحو الهدف يعني أن المدير يثق بأن الموظفين يعملون بشكل مستقل وموثوق وبإخلاص، وأنهم يحققون الأهداف المتفق عليها من خلال دافعيتهم الخاصة. يتحقق المدير من النتائج فحسب، ولا يشرف على العملية. وعلى الرغم من ذلك، بالنسبة إلى كثير من المديرين التنفيذيين هذا طوباوي للغاية لذلك فهم يراقبون العمليات.

١٢ - التوجه بالمكافأة أم التوجه بالقيمة؟

اتجاه المكافأة يعني أن الموظفين لا يظهرون أداءً جيداً إلا إذا قُدّمت حوافز خارجية وملموسة لهم مقابل ذلك الأداء، لأنهم يركزون فحسب على

المنفعة الفورية. من ناحية أخرى، يتصرف شخص ذو اتجاه القيمة من تلقاء نفسه لأنه مفتون بالمهمة أو يستمتع بعمله أو يكتسب الرضا من حل المشكلات. القيم وأنماط التصرف والتفكير والمعايير هي أساس الوظيفة الأكثر استقراراً أكثر من مبدأ التبادل الخالص وفيه يُقدَّم الأداء لتلقي الحوافز.

١٣ - الاتجاه الذاتي مقابل الاتجاه الجماعي:

إن النظرية الاقتصادية الليبرالية لآدم سميث Adam Smith وجون ستيوارت ميل John Stuart Mill التي تقول إنَّ المساعي الأنانية تعزز الصالح العام لا تزال مثيرة للجدل. يشعر المدير دائماً بتناحر بين دوافعه وأهدافه الشخصية (التي لا يمكن لأي شخص إخمادها تماماً) وأهداف الشركة. توجد أهداف الموظفين كمتغير ثالث. ما هو مفيد لشخص واحد يكون في كثير من الأحيان على حساب الآخرين. من المستحسن اعتماد ألعاب المجموع الصفري zero-sum games أو مواقف الربح / الربح للجانبين، لكن يصعب تحقيقها في الحياة اليومية.

تتطور شخصية القائد ولا سيما حين التعامل مع هذه التناقضات. هنا، يصبح التوقيع الفردي الذي لا لبس فيه للزعيم مرئياً، وهو أيضاً «المكافأة» مقابل التوتر والاضطرار إلى مواجهة هذه المعضلات باستمرار. بالخبرة المتزايدة، يمكن للمديرين التعامل بشكل أفضل مع التناقضات وإدارة النزاعات المتكررة بسهولة. للقيام بذلك، يحتاجون إلى إيجاد مساحات مفتوحة وممرات للعمل يمكنهم من خلالها التحرك. وعليهم أن يفكروا في أنفسهم وقراراتهم، بدلاً من اتخاذ القرار دائماً ببساطة وتخطيط مثلما ينتقون الخيار نفسه دائماً كرد فعل. إنهم في حاجة إلى نظرة جيدة، أي

يجب أن يأخذوا نظرة متوازنة إلى واقعهم حتى يتوصلوا إلى فهم ناجح والتصالح مع البنى المتناقضة الرابضة تحت أساسات المجتمع والقيادة (انظر Sprenger 2002b, p. 165).

على الرغم من تضارب الأهداف والقيم المتنافسة والمصالح والاحتياجات المتعارضة لجميع أصحاب المصلحة، يجب أن يظل القائد قادراً على التصرف. التصرف يعني اتخاذ القرار والعيش مع عواقب قراراتك. من المهم أيضاً أن يعترف المديرون - لأنفسهم ولغيرهم - بالموقف الصعب الذي يواجهونه، مع كل الشكوك والمخاوف وأوجه التضارب المرتبطة به، ونقص المعلومات، والفرص الضائعة والتنازلات. أخيراً، بمجرد اتخاذ قرار، يجب على المديرين التخلي عن الخيارات التي رفضوها والتطلع إلى الأمام مرة أخرى.

إنما، ليست كل المعضلات حقيقية. بعضها موجود فحسب في أعين القائد، لأنه لا يمكنه رؤية حل مختلف للمشكلة بسبب «نقطته العمياء» الشخصية. أو لأنه قد لا يكون من الضروري اتخاذ قرار على الفور، وسيكون من الأفضل انتظار الأمور حتى تنجلي. أو لأنه من الأفضل ترك بعض التناقضات دون حل؛ يمكن أن تؤدي التناقضات والصراعات إلى النمو، لأن التغيير يحتاج إلى التوتر بين الأقطاب. في مثل هذه الحالات، يمكن أن يساعد التدريب والإشراف في توضيح المفاهيم المغلوطة وتحويل التوترات إلى طاقة إيجابية.

٣-٢-٦-٢ النزاعات بوصفها محرِّكاً:

بشكل عام، نحن نفترض أن القادة أقوياء ولا يتزعزعون. إنما في كثير من الأحيان هم يبذلون قصارى جهدهم لتجنب النزاعات غير السارة. لدى

القادة - مثلهم مثل جميع الأشخاص - رغبة قوية في أن يكونوا محبوبين وأن يكونوا مقبولين وينالون ثناء موظفيهم وعملائهم ورؤسائهم. الخوف من العزلة وفقدان الاعتراف يمكن أن يؤدي بهم في كثير من الأحيان إلى تجنب اتخاذ القرارات وممارسة قوتهم وسلطتهم. إنما تجنب النزاعات ليس ناجحاً ولا هو أسلوب إدارة شعبي أو فعال. قد يكون رسم الحدود أكثر أهمية من تبادل المجاملات الرقيقة - وحتماً سيحقق المزيد من توليد الاحترام والتقدير. لا يمكنك إرضاء الجميع، ولا يجب أن تحاول ذلك. أو بعبارة أخرى: القيادة تبدأ فعلياً حيث ينتهي الإجماع.

يجب أن يكون القائد الجيد قادراً على التعامل مع التناقضات والصراعات. وأكثر من ذلك: يجب عليه التأكد من التعبير عنها وحلها بشكل علني. ويجب أن يكون قادراً على العيش والعمل مع حقيقة أن قراراته لن يُوافَق عليها من كل العالم. لا ينبغي أن يفاجأ أي قائد يحاول أن يبقي جميع النزاعات مغطاة عن الأعين عندما يختفي هذا الغطاء في يوم من الأيام - وعندما يحدث ذلك، قد يتهم بالجهل وضعف القيادة.

أظهر استطلاع أجرته الأكاديمية في عام ٢٠٠٢ أن السبب الرئيس لفشل الفرق هو النزاعات الصامتة. شعر ٩٠% من المديرين التنفيذيين الذين شملهم الاستطلاع أنه عندما لا تحقق (أو لا تستطيع) الفرق أهدافها، فغالباً ما تؤدي هذه المشكلة دوراً. من ناحية أخرى، اعتقد ٥٣ % فحسب من المديرين أنفسهم أن الصراعات المفتوحة كانت خطرة بالنسبة إلى الفِرَق. (انظر Akademie-Studie 2002).

وفقاً لسبرنغر، ثمة حاجة إلى الشجاعة من أجل أن يكون المرء واضحاً، والشجاعة من أجل الاستجابة بنشاط. يحتاج القائد إلى الشجاعة ليقول للآخر بوضوح وسرعة إنه لا يوافق، أو إن لديه رأياً مختلفاً، أو من منظور مختلف، دون الحكم على الآخر أو اتهامه، ومن ثم عدم حصره في الزاوية. يدعو سبرنغر إلى المواجهة بدلاً من النقد. في حين أن النقد يستهدف شخصية الطرف الآخر ويميل إلى التعميم غير العادل (أنت تفعل ذلك دائماً...)، فهو موجه إلى الماضي ويفيد الشخص الذي ينتقد وحسب (أي حقه في التعبير عن غضبه)، المواجهة تركز على المشكلة فحسب، وعلى وجه التحديد استهداف فائدة مشتركة في المستقبل عن طريق التغير والتعلم من الأخطاء التي عولجت (انظر Sprenger 2002a, pp. 209 - 210) حتى لو استبدلتُ كلمة «مواجهة» بكلمة «مناقشة»، فأنا بالتأكيد أتفق مع سبرنغر.

إذا كانت جميع المواقف والنقاط مطروحة على الطاولة، يجب على المدير التأكد من التوصل إلى اتفاق، وعادة ما يكون ذلك في شكل حل وسط. هنا يمكن مقارنة العلاقات في الشركات بالزواج: الأزواج الجيدون غير مستقرين لأن الشركاء لا يجادلون أبداً - بل على العكس. إنما بعد النزاع، يجدون دائماً طريقهم مرة أخرى معاً. لديهم ثقافة محادثة جيدة، وثقافة تنازع جيدة، ويقدرون بعضهم بعضاً حتى في حالات النزاع. لديهم طقوس مؤسساتية. هذا يعني أنهم يخلقون فضاءات تخصهم فحسب وتؤسس لهم الهوية والاتصال.

على الرغم من أن التغطية في الصحف والخطابات العامة حول النزاعات محدودة بشكل حصري تقريباً على الجانب السلبي من الجدل، يمكن أن يكون لهذه النزاعات أيضاً تأثير إيجابي وأن تقدم آفاقاً جديدة. في

أثناء العمل مع المديرين التنفيذيين، أرى مراراً وتكراراً كم يتوقون إلى الحصول على تغذية راجعة صادقة. على ما يبدو، كثيرون منهم غير متأكدين من كيفية فهم الآخرين لهم. غالباً يتم عكس الآراء المتعلقة بكيفية رؤية المديرين لأنفسهم وكيف ينظر إليهم الموظفون. وهكذا: ٨٠ % من المديرين التنفيذيين يرون أنفسهم متعاونين، في حين أن ٨٠ % من موظفيهم يشعرون بأن هؤلاء المديرين التنفيذيين بالذات مستبدون.

إذا طلب أحد المديرين تغذية راجعة، يجب أن يكون مستعداً لمواجهة النقد. انطباعي هو أن معظم المديرين التنفيذيين يجدون صعوبة في تحمل النقد، على الرغم من أن القدرة على قبول النقد ومهارات العمل الجماعي مذكورة في كل مكان. إلّا أن هذه الكلمات غالباً ما تكون فارغة. في أحد النقاشات، عبّر أحد الزملاء عن المشاعر الآتية: «يعتقد كثير من المديرين أن القدرة على التعامل مع النزاعات تعني ألّا ينفجر الموظفون بالبكاء عندما ينتقدهم قادتهم - وبعبارة أخرى، يدعونهم إلى قبول انتقادات المدير التنفيذي دون أي تذمر. إنهم لا يكادون يتوقعون أن يناقضهم موظف أو أن ينشأ نزاع».

القدرة على التعامل مع الصراعات لها علاقة كبيرة بالقدرة على التواصل. في النزاعات المفتوحة، يمكنك الحصول على الوضوح من خلال مقابلة الآخر وجهاً لوجه. يميل الألمان عادة إلى الدخول في النزاعات بجدية بالغة. لماذا من الصعب للغاية حل النزاع ببعض الخفة وقليل من القتال اللعوب لمرة واحدة؟ أن أكون مديراً يسمح فعلاً بالتعارضات هو أمر يعتمد على ما إذا كان موقفي صحيحاً وما إذا كنت متأكداً من أنني قادرٌ على قيادة الناس وأرغب في ذلك. إذا كان الأمر كذلك، فلا بد لي أيضاً من أن

أُنتَقَد. ومع ذلك، إذا كان لدى شخص ما كثير من الشك في نفسه، فسيشعر دائماً أن شخصيته كلها أصبحت موضع تساؤل.

تعد النزاعات محفزات ومحركات مهمة، لأنها تؤدي إلى - إذا جرت بشكل صريح فعلاً واتخذت تدابير مناسبة لضمان أن تكون الخلافات حول القضية فحسب وليس تحت الحزام - جبهات موضحة ومواقع واضحة ودراسة جميع البدائل. يجب أن تكون مواقف الأطراف واضحةً في حين يجب التعبير عن المزاج المنتشر والأفكار الخفية والآراء كرسائل مفهومة. وينطبق هذا أيضاً على المديرين الذين يجب ألا يصروا على أن يكونوا دائماً على صواب، وأن يرحبوا بالنزاعات والخصوم.

تؤدي النزاعات التي تُدار بشكل جيد إلى البحث عن حل، وطرائق جديدة لتحل محل الطرائق القديمة المسدودة التي لا تصل بنا إلى أي مكان. في بعض الأحيان، في حالات النزاع، أو الدفاع عن النفس أو الهجوم، يتم سحب الأفكار من الدرج في حين كانت ستبقى هناك إلى أبد الآبدين لو كانت الحال غير ذلك. في «العاصفة»، يمكن إطلاق الطاقات الإبداعية واستخدامها بشكل جيد. ومع ذلك، يجب على المرء أن يكون قادراً على الارتقاء بالصدام في وقت واحد وتوجيه طاقته حتى لا يخرج شيء عن السيطرة، وتُمنع الهجمات الشخصية والردود غير اللائقة.

يجب على المدير أيضاً «موازنة الصراع»، أي أن يضع في حسبانه التكاليف والفوائد المترتبة على ذلك، لأن الصراعات المستمرة والعسيرة تضعف أعصاب جميع المعنيين. إن ما يجعلنا مرضى في معظم الحالات ليس زيادة العمل، بل التفاعل البشري إذا كان يتصف بالحسد والظلم والتواصلات

المزعجة. لذلك، يجب حل النزاعات علناً، لكن لا ينبغي أبداً إثارتها أو الاحتفال بها حباً بالتنازع. تظهر ثقافة النزاع الجيدة أيضاً إذا لم يكن الناس في حالة توتر عصبي دائم، وعلى استعداد للرد بقوة مكافئة عندما يتعرضون للهجوم. على الرغم من أنها مزعجة بقدر ما يمكن للموظفين والزملاء والعملاء أو الرؤساء أن يكونوا مزعجين، فالمعارضة غير الودية نادراً ما تؤدي بنا إلى الخروج من المواقف الإشكالية بل إنها تضمن تصعيدها غير المفيد وغير المنتج (انظر Volk, Frankfurter Allgemeine Zeitung, January 15, 2005).

إحدى الحجج الشائعة هي أن القادة في بيئتهم «ينتجون» فقط النوع من المديرين المشابه لهم. وهذا صحيح في الواقع للمديرين متوسطي الأداء أو السيئين. المديرون الجيدون يؤسسون ثقافة للخلافات ويضمنون الحفاظ عليها. حينما تجري الخلافات على نحو علني، لكن ليس على نحو عدواني، تكون الآراء المعارضة موضع ترحيب، وحيث يمكن للرئيس أن يتحمل النقد، لا يوجد أي أرض خصبة للمكائد أو النفاق. رسمياً الشجاعة «للتفكير خارج الصندوق» تكون مطلوبة في غالب الأحيان. في الواقع، لا يزال هناك قليل جداً من ذلك في الوقت الحاضر.

يجب أن يشجع المديرون موظفيهم على عدم كنس النزاعات والتناقضات تحت السجادة وترك القرارات الصعبة للرئيس. يجب أن يكون الموظفون قادرين على العمل والعيش مع نقاط غموض وصراعات وتحمل مسؤولية قراراتهم. أو، على حد تعبير راينهارد سبرنغر: «هذا يتطلب من المديرين رؤية مفتوحة للقيم والمصالح الشرعية، وتالياً، تحتاج دائماً إلى أن تكون متوازنة» (Sprenger 2002a, pp. 237–238).

٣-٢-٦-٣ بين الأعمال اليومية ورؤية المستقبل

يواجه القائد دائماً اثنين من المتطلبات المتعارضة في الممارسة العملية، يمكن أن يعوق أحدهما الآخر، وأحياناً يتطلب أفكاراً وأفعالاً متناقضة: يجب أن يؤدوا أعمالهم اليومية، وعليهم إعداد المنظمة للمستقبل. هذا عمل ينطوي على موازنة ويتطلب قوة كبيرة ورؤية وشجاعة. إنه ينطوي على إيجاد مسار وسط قابل للحياة بين الثورة المستمرة التي تأتي مع مخاطر كبيرة وتكاليف باهظة، والركود في البيئة الحالية التي تنطوي على مخاطر أكبر ويمكن أن تكلف القائد رأسه أو حتى أن تدمّر الشركة.

وفقاً لدروكر، توجد كل شركة في ثلاث مناطق زمنية: في المنطقة التقليدية، وفي المرحلة الانتقالية، وفي منطقة التحول. تمثل هذه المناطق الماضي والحاضر والمستقبل. المنطقة التقليدية هي الوضع الحالي، وتشير المنطقة الانتقالية إلى ما يحدث، وتشير منطقة التحول إلى إعداد الشركة للمستقبل. من وجهة نظر دروكر، على القائد الناجح أن يدير جميع المناطق الثلاث في الوقت نفسه، بحيث يمكنه بالفعل التخطيط ليوم غد. على حد تعبيره، «لا توجد قرارات مستقبلية، بل يوجد مستقبل القرارات الحالية» (Flaherty and Drucker 1990b).

يجب أن تربط القيادة الحديثة دائماً بين بعدين: الهيكلي والتفاعلي. يشمل البعد الهيكلي للقيادة الثقافة والإستراتيجية (الأهداف والأدوات)، والتنظيم (المهام والمهارات والعمليات) وجودة الموظفين (المؤهلات وتحديد الهوية والتحفيز). البعد التفاعلي للقيادة يدور حول الإدراك والتحليل والتفكير والاتصال والتشاور والقرارات والتعاون والتفويض والتحفيز والتطوير والتقييم وما إلى ذلك (انظر Wunderer 2002).

لذلك، بالنسبة إلي، يجب أن تعني القيادة دائماً أن تكون أول من يتخذ خطوات جديدة ومبتكرة، وتقدم مثالاً كقدوة وتمنح الآخرين الشجاعة لفعل ذلك. هذا يسهل على الموظفين المشاركة بنشاط في التغييرات. بصفتي مديراً، يجب أن أقدم لفريقي رؤية تنقل شركتنا إلى الأمام وتطور الموظفين في الوقت نفسه، بحيث يفيد كل من الهدفين الآخر.

٣-٢-٧ القيادة تعني إدارة التغيير:

«إدارة التغيير» اليوم موجودة على جدول أعمال معظم المديرين، سواء بإرادتهم أم لا. إنها عملية تكتسب من خلالها الشركات والموظفون القدرة على التكيف مع كل من التغيير المتوقع وغير المتوقع. بالشكل المثالي، تجري هذه العملية بشكل مستمر؛ ومع ذلك، في الواقع، لا يحدث ذلك إلا عندما تأتي المحفزات، مثل الضعف الحاد في السوق أو تأتي شركة من الخارج لتندمج بالشركة.

نحن نعلم الآن أن عمليات الدمج في كثير من الأحيان لا تحقق التأثير المطلوب. في كثير من الأحيان فشلت عمليات الدمج لأن الموظفين لم يؤمنوا بها. هذا يؤكد نتائج دراسة استقصائية أجرتها الأكاديمية، وقد أجريت خلالها مقابلات مع المديرين التنفيذيين (انظر Akademie-Studie 1999). غالباً ما تفشل التغييرات لأن كثيراً من الناس يشعرون بالإرهاق وعدم دراية كافية بمعنى التغيير والغرض منه. فقط إذا نجح القائد في تزويد الموظفين بموقف إيجابي تجاه الوضع الجديد، يمكن للشركة أن تتطور بشكل إيجابي.

أظهر استطلاع أجرته شركة الاستشارات آرثر دي ليتل Arthur D. Little بين أعضاء المجلس البافاري للآليات الألمانية وبناء المصانع كيف تبدو

إدارة التغيير من الناحية العملية: وفقاً لما ذكره ٨٨% من المشاركين، فإن أكبر عقبة أمام إدارة التغيير الناجحة هي الافتقار إلى مهارات القيادة. تليها على الفور عقبة عدم وجود استعداد من جانب الموظفين (٨٧%). وعُدَّ أن نقاط البداية الرئيسة للتغيير هي المنظمة وثقافتها المؤسسية (٣٥%)، والإستراتيجية (٣١%) والعمليات (١٨%). كانت الأهداف الرئيسة لإدارة التغيير هي التوفير، وتعزيز المركز التنافسي للشركة (٨٨ %)، والدخل الأعلى بشكل دائم (٧٧ %) والتركيز الأفضل على العملاء / الزبائن (٦١%). ومع ذلك، فإن مقياس نجاح عمليات التغيير غير دقيق في معظم الحالات (انظر Frankfurter Allgemeine Zeitung, July 277, 2004). لا عجب إذاً أنه بالنسبة إلى بعض الشركات، ستكون العبارة الرنانة الملائمة أكثر: «غيّر الإدارة».

٣-٢-٧-١ أن تكون الوسيط المحفز:

يجب أن يكون للقائد موقف إيجابي تجاه التغيير من أجل قبوله والشروع فيه وإضفاء الطابع المؤسسي عليه. وقد جرى فهمه على هذا النحو أيضاً في شركة هيوليت باكارد Hewlett-Packard التي أعلنت عن منتج جديد تحت شعار «HP تساعد الشركات في جميع أنحاء العالم في إدارة عملية التغيير ومحبتها».

يرى بيتر دروكر أن المديرين رواد في عمليات التغيير: "في القرن الحادي والعشرين، يجب على كل مدير أن يواجه التحدي الرئيس وأن يقف في طليعة التغيير في منظمته. يرى رائد التغيير دائماً فرصاً متاحة في التغييرات. تبحث طليعة التغيير عن التغيير، وتجد تلك التغييرات التي تبدو واعدة أكثر، وتعرف كيفية تنفيذها داخل المنظمة وخارجها بفاعلية. الصابورة

(الثقل الموازن في السفينة) على هيئة تقاليد عفا عليها الزمن، وكذلك العمليات القديمة، والمنتجات والخدمات يجب رميها وتخليص السفينة من وزنها (Drucker 1990b, p. 109).

يداً بيد، وبموقف إيجابي من التغيير، غالباً ما يتمتع القادة الجيدون بالثقة والرؤية ووضوح الاتجاه، ولمسة لإيجاد تحالفات مفيدة في الأزمة، والقدرة على قبول النكسات، والمثابرة والقدرة على إقناع الآخرين، والانفتاح ومهارات الاتصال، والشجاعة والخيال. الافتراض الأساس للقيادة المنهجية هو أن النظام (الشركات، لكن حتى فرق العمل هي أنظمة معقدة) لديه كل ما يحتاجه لوجوده ولتنظيمه الذاتي. ومع ذلك، ما يلزم لضمان أن يحدث التطوير هو الدوافع التي يقدمها الخبراء الاستشاريون، أو القادة أنفسهم. قبل إعطاء هذا الدافع، يجب أن يكون هناك تشخيص شامل (ذاتي) للنظام وبيئته. مشكلة في النظام، على سبيل المثال: من سيستفيد من فشل مشروعنا؟ لا يُقصد بهذا السؤال تجاهل شخص ما، بل رؤية التأثيرات ذات الصلة في النظام في أي وقت محدد. ينبغي للقائد المنهجي أن يسأل نفسه دائماً: كيف يمكنني فتح مساحات جديدة يمكن أن يحدث فيها تطور؟

في البداية، تحتاج التغييرات إلى حوافز قوية من أجل جعل النظام غير متوازن ولجذب وتحفيز عملية إعادة التنظيم. الشركات التي تعتمد فحسب على الإجماع والتعويض لن تمضي قدماً. يجب اختبار المحدوديات، وإعادة وضع الحدود وتوسيعها. حينها فحسب يمكن أن يظهر توازن جديد تدريجياً. تنشأ التغييرات في مزيج من التهيج والمقاومة والانفتاح الثابت والحساسية والمثابرة. بهذه الطريقة فحسب يمكن إطلاق الطاقات الإيجابية.

في عمليات التغيير، أثبت أسلوب الإدارة التشاركي (انظر القسم ٢-١-٣-٢)، مع التشديد على الإقناع بدلاً من القيادة، أنه الأفضل. يجب أن يكون الضغط هو الملاذ الأخير لوضع الموظفين على المسار الجديد. يحتاج الناس إلى وقت لتنفيذ التغييرات. يجب أن يحاول المدير، حيثما أمكن، إشراك جميع الموظفين في جميع مستويات العملية، للسماح بتدفق المعلومات بحرية وأن يكون منفتحاً نحو اقتراحاتهم وأفكارهم. يجب أن تؤخذ الانتقادات، التي لا بد أن تظهر، على محمل الجد وقبولها، حتى لو كانت تنبع من مخاوف غير عقلانية.

تحويل الهياكل والأنظمة بسيط نسبياً؛ لكن تحويل الثقافات والأجواء والعلاقات ليس كذلك. إن تشكيل ثقافة الشركات التي تطلق شرارة القبول - بل الأفضل قول شرارة الشغف - بالتغييرات التدريجية والمفاجئة هو التحدي الحقيقي للمديرين. لا يمكن أن توجد قيادة ولا ثقافة ولا جو للتغيير ولا يمكن تطبيق أي ابتكار بين عشية وضحاها. لن يترك عملك اليومي أبداً وقتاً كافياً لمثل هذه الاعتبارات إذا لم تخصص أنت ذلك الوقت. كل شخص لديه الوقت نفسه؛ والسؤال هو كيف تستخدمه؟ تعني لي إدارة الإمكانات أن نقول وداعاً للمبادئ القديمة بدلاً من قولها للموظفين الجيدين.

إن الوصول إلى المحطات المهمة على طريق التغيير هي نجاحات الجميع - وليس القائد فحسب، وهو ما يجب أن يشعر به الجميع. التعاطف واللباقة هنا مطلوبان من القائد لضمان توزيع العرفان و«المكافآت» (غير المادية) بسخاء وتوفير الحوافز. من أجل حل المشكلات أو الابتكار، يحتاج الناس إلى فرص للقيام بشيء يتجاوز عملهم اليومي. يمكن إيجاد هذه الفرص عبر القادة باتباع ما تقترحه روزابيت موس كانتر:

- علاقات متعددة الارتباطات بالجهات الأعلى،
- تداخل مجالات المسؤولية،
- التدفق غير المعوق وغير المؤسساتي للمعلومات،
- مهام غير محددة بشكل صارم،
- علاقات أفقية قبل كل شيء وليست عمودية، متعددة الوظائف كأساس للموارد،
- نظام مكافآت يستثمر في الناس، ويشجع الرؤية وببساطة لا يكافئ الأداء السابق.

يجب بعض المديرين أن يروا أنفسهم في دور البطل الذي يخطو خطوات جريئة ويحدث تغييرات ثورية. إنما في أوقات التغيير بالتحديد، يجب استثمار الرعاية والاهتمام الخاص في التنفيذ، في عملية «الدفع إلى النهاية والمتابعة» (Kanter 1998, pp. 81-39). لا تجلب التغييرات تقديمات فحسب، بل تجلب التكاليف أيضاً، والارتباك والقلق، وخطر اختيار المسار الخطأ. إن الإستراتيجيات والقرارات والأفكار الرائعة العظيمة لا تساعد كثيراً عندما يتعلق الأمر بمشكلة التنفيذ.

٣-٢-٧-٢ عالق بين جميع الخيارات:

يجب أن يبدأ التغيير بالمدير الذي يتعين عليه تطوير أنموذج وأسلوب جديد للقيادة: المدير كمبدع. يُطلق الابتكارات الناجحة ويُنفذها أشخاص يرغبون في أن يكونوا في منطقة غير مؤكدة، أشخاص يقدمون لأنفسهم أهدافاً طويلة الأجل ويتابعونها بمثابرة، ويحافظون على أسلوب

القيادة التشاركية والظرفية. إنما من أجل التغيرات الرئيسة ثمة حاجة إلى كثير من الابتكارات الصغيرة: ومن ثم، يمكن للمديرين التنفيذيين والخبراء من المستوى المتوسط أيضاً تقديم إسهامات حاسمة.

يقول بعضهم إنه إذا تغيرت الأمور، فلا بد أن تكون القيادة ضعيفة. حينما تُستبدل الهياكل القديمة، فسيكون هناك في البداية، وبشكل طبيعي، عدم يقين وارتباك وعدم ثقة. في هذه المرحلة، يتعين على المدير تحمل العداوة والتهيج، وربما حتى التعايش مع حالة أن يعتقد الموظفون أنه ضعيف. يمكن للمدير أيضاً توقع أن يلقي الموظفون مخاوفهم وقلقهم عليه. يخلق الوضع الجديد أيضاً خوفاً وقلقاً لدى المديرين التنفيذيين: ألم تكن الأمور على ما يرام كما كانت؟ هل سأحتفظ بمركز قوتي؟ هل ستعمل الشركة حقاً كما أتخيلها بعد التغيير؟

في حالات القيادة القصوى، كما في سياق عملية دمج مثلاً، يتوجب اللجوء إلى تسريح الموظفين، ويكون لدى القائد صراع بين الإنسانية واضطراره إلى ممارسة السلطة. في حالات كهذه، يمكنه، وينبغي أن يسمح لنفسه بإظهار القلق وعدم اليقين، لكن إلى حد محدود. في مثل هذه الحالات، يجب على القائد أيضاً إظهار التصميم والقدرة على التصرف. لذلك، يحتاجون أحياناً إلى «وجه لاعب البوكر» لأن القائد الذي يبدو عليه الارتباك قد يفقد مكانته بسرعة.

٣-٢-٧-٣ الابتكار خطوة بخطوة:

لسوء الحظ، تميل عمليات التحول إلى أن تتميز بالأخطاء الأساسية نفسها، لذلك يوصي جون ب. كوتر John P. Kotter، وهو أستاذ أمريكي

ومؤلف أكثر الكتب مبيعاً، بالخطوات السبع الآتية للابتكار الناجح (انظر Kotter 1999b, p. 85):

١- يتعين على المدير خلق وعي عام بضرورة التغيير.

٢- يجب عليه أن يشكل ائتلافاً مع أكثر الموظفين نفوذاً.

٣- يتعين عليه صياغة رؤية حية وجذابة وملموسة، والتأكد من أن هذه الرؤية معروفة للآخرين.

٤- يتعين عليه أن يأذن للآخرين بالتصرف بشكل مستقل وفقاً لهذه الرؤية.

٥- يجب التخطيط للنجاحات قصيرة المدى والاستعداد لها.

٦- يجب المضي في تطوير التحسينات التي تحققت.

٧- يتعين على المدير التنفيذي أن يساعد في ترسيخ الحلول التي عُثر عليها حديثاً.

أثبتت التجارب التي أجريت على الفئران المخبرية أنه بمجرد عثورها على الطريق من خلال متاهة للعثور على الطعام، تُغطى عيونها بسهولة وتختار دائماً المسار نفسه. بالنسبة إلى الشركات، هذا يعني أنه كلما كانت الشركة تعمل على تحسين أنظمتها بشكل أفضل، زادت قدرتها على مواجهة التغييرات والاضطرابات غير المتوقعة. إذا كنا نعرف الحل دائماً ونحل المهام بالطريقة نفسها، فسننتبه بصعوبة إلى الطريقة التي وجدنا بها هذا الحل. لذلك، يُنصح بالتخلي عن الروتين من حين إلى آخر من أجل الاهتمام مرة أخرى بالظروف المتغيرة - على الأقل كمحاكاة - والتعامل معها. يجب أيضاً إشراك الموظفين في عملية «التدريب» هذه (انظر Handelsblatt, August 13, 2004).

السبب الرئيس لفشل عمليات التغيير هو مقاومة الموظفين له. في ثلاثة أرباع الشركات، كان لعمليات التغيير العملي تأثير سلبي كبير في مناخ الشركة. في معظم الحالات، نتجت المقاومة والاضطرابات عن الأنانية وسوء الفهم وانعدام الثقة أو الأحكام المختلفة أو انخفاض مستوى التسامح. ينصح كوتر أنه يجب على المدير مواجهة هذه المقاومة من خلال التواصل المفتوح، وليس بالمكافآت النقدية أو التهديدات أو الإكراه. قد يكون الجو السلبي أيضاً بسبب عملية تنفيذ غير مكتملة، أو قد ينشأ عن التغييرات التي يجري إدخالها بسرعة كبيرة. النتيجة: كان أقل من نصف المديرين الذين جرت مقابلتهم راضين عن نجاح مشروعات إدارة التغيير في السنوات الثلاث الماضية.

غالباً تُرتكب أخطاء خطيرة في وقت مبكر في أثناء تحديد الأهداف لعملية التغيير. في معظم الحالات، تشتمل الإستراتيجية على وثيقة من (١٥٠) صفحة ومن ملصق جداري طوله (٤) أمتار يحتوي على قائمة شاملة تحتوي على آلاف النقاط التي تحتاج إلى تغيير. وفي الغالب تكون النتائج الوحيدة لهذا التخطيط هي تخفيف الأهداف والعمليات وإهدار الموارد والإحباط من جانب الموظفين. حينما تكون عملية التغيير وشيكة، يجب تطبيق مبدأ Pareto، وتالياً يكون السؤال هو: ما هي الـ ٢٠% من الإجراءات التي ستحقق ٨٠% من الأهداف؟

لذلك، ينصح كوتر القادة الذين يرغبون في تنفيذ التغييرات بإجراء تحليل شامل لوضعهم ومشكلتهم. يجب أن يأخذ هذا التحليل في الحسبان العوامل والجهات الفاعلة الرئيسة والشركاء والمقاومة والأشخاص الذين لديهم معلومات، وتمكين القادة من اختيار ومراقبة إستراتيجية التغيير المناسبة . لا يمكن أن تكون هذه الإستراتيجية «بحجم واحد يناسب الجميع» بطبيعتها،

لكن يجب أن تأخذ في الحسبان الأنواع المختلفة من الناس ومصالحهم ومشاعرهم. المطلوب هو التفكير التحليلي اليقظ بدلاً من مجرد الضغط والإجهاد العملياتي والاعتماد على «الشعور الغريزي»:

«من الواضح أن الإدارة الجيدة للناس هي المفتاح لتنفيذ هذا التحليل. إنما حتى إدارة الأفراد الممتازة لا يمكنها التعويض عن الاختيار السيئ للإستراتيجية والتكتيكات. في عالم الأعمال الذي يتسم بالديناميكيات أكثر فأكثر، يجب أن تؤخذ عواقب التراخي المفرط حين اختيار الطرائق على محمل الجد (Kotter 1999a, p. 51).

الفخ الشائع التالي لمشاريع التغيير هو التواصل من دون حقائق، الذي يتكون فحسب من شعارات التسويق ويثير أسئلة أكثر مما يجيب عنها. ومع ذلك، في مثل هذه الحالات، الحقائق هي الشيء الوحيد الذي يمكنه مواجهة الارتباك والإحباط والشائعات. يجب أن يتبع تغيير التواصل أربعة أهداف بسيطة: لا أسرار ولا مفاجآت ولا ضجيج ولا وعود فارغة (انظر Frankfurter Allgemeine Zeitung, August 26, 2003).

٣-٢-٧-٤ الحِداد وإعادة التوجه:

وفقاً لمانفريد كيتس دي فريس، مثلما يحتاج الشخص إلى وقت للتخلي عن العادات أو الأماكن أو الأشخاص الآخرين، يتعين على المنظمات أيضاً أن تدخل في فترة «الحداد». هذه العمليات شائعة عندما تتوقف الشركات عن الممارسات القديمة وتبدأ ممارسات جديدة. تمر المؤسسة بمراحل مختلفة، بدءاً من الصدمة وعدم التصديق، مروراً بالتخلي، وأخيراً القبول.

في مرحلة الصدمة - بعد تعرُّف التغييرات الوشيكة - يشعر الموظفون بعدم التوازن ويبحثون عن الأمان من خلال تأدية الأعمال الروتينية. في المرحلة اللاحقة من عدم التصديق، قد ينشأ الرفض الشديد والخوف. يتمسك الموظفون بنسخة مثالية من الماضي ويسدون درب التغيير من خلال سلوكهم السلبي. لا عجب: فالتغيير يهدد العلاقات التي طوروها، والمكانة التي اكتسبوها فيها، وحريتهم، والمهارات التي طوروها.

في هذه المرحلة، يجب على القائد أن يوضح للموظفين أن الاستمرار في الوضع الراهن ستكون له عواقب أسوأ، وما الفوائد (الواقعية) التي سيحدثها التغيير. للقيام بذلك، من الضروري فرض النزاع، بحيث يشعر به الجميع ومعه الحاجة إلى التغيير. يجب أن تكون هناك مدّة من عدم الارتياح الشديد كي يترك الناس «منطقة الراحة» المألوفة لديهم ويقفزوا في المجهول.

حين تحديد تغيير المسار لشركتهم، يجب على القادة المسؤولين استخدام ثقافة الشركة الحالية، لأنها «مرساة» ونقطة لتحديد الهوية، بدلاً من مجرد التخلص منها. إذا نجحت رؤية الشركة في توحيد الماضي العظيم للشركة مع خططها المستقبلية، فستكون الموافقة ودعم التغيير بمنزلة المكافأة. في الوقت نفسه، تقع على عاتق القائد مسؤولية تشكيل تحالف مع الأشخاص الرئيسين في الشركة وإنشاء بنية تنظيمية لتنفيذ هذه الرؤية: «إن مشاركة الموظفين وإشراكهم هي مفتاح النجاح. إذا كانت المنظمة تسعى إلى التغيير، فعليها أن تشمل جميع الموظفين - وليس من هم في القمة فحسب - في العملية منذ البداية. يجب أن يتعلم الموظفون بالضبط الدور الذي سوف يؤدونه في وقت مبكر من مرحلة التشخيص الأولي - وليس فحسب دورهم خلال

الجهود المبذولة للتغيير، لكن أيضاً في المؤسسة التي تم تغييرها. كما ينبغي منحهم الفرص اللازمة لاكتساب مهارات جديدة (de Vries 2002, p. 169). خلال مرحلة التخلي، يبدأ التأمل الذاتي. الموظف الفرد يعيد تقييم الموقف ولم يعد ينكر المشكلة. يتم التخلي عن الطرائق القديمة وراءهم على مضض وتتم تجربة الطرائق الجديدة. أخيراً، في مرحلة القبول، يُعاد توجيه أنظار الموظفين إلى الأمام. يمكنهم رؤية التقدم الأولي، ويمكنهم العثور على مكانهم في عالم الشركة الذي نُظِّم حديثاً، ويتابعون المسار الجديد. أخبرني أحد مديري الموارد البشرية ذات مرة: «لدى كثير من المديرين فكرة مغلوطة أنهم إذا تركوا موظفيهم في الظلام لأطول مدّة ممكنة، فسيستمرون في أداء وظائفهم، لكن يمكنهم دائماً الشعور بالوضع عندما يبدأ بالتغير. وبالطبع هذا يُنتج أيضاً أسوأ مستوى من المصداقية على الإطلاق، لأنه قبل أي شيء آخر، سيكون لدى الموظفين انطباع بأن رئيسهم يعتقد أنهم أغبياء».

في حالات الأزمات، غالباً ما يجري تجاهل حقيقة أن الموظفين في مرحلة عاطفية مختلفة عن المديرين التنفيذيين. ذلك لأنه غالباً ما يجري إبلاغ المديرين في وقت أبكر، ومن ثم يكونون في مرحلة مختلفة عن موظفيهم. «منطق المشاعر» كما قال أحد الزملاء ذات مرة، متأخر زمنياً. حينما يجتمع الموظفون غير الآمنين مع القادة الموجودين بالفعل على أرض صلبة، فقد يصبح الموقف حرجاً. في البلدان الناطقة بالألمانية، أجرى عالم النفس التنظيمي كلاوس دوبلر Klaus Doppler عملاً مكثفاً حول موضوع «إدارة التغيير»: «التغييرات تحدث دائماً، ولا يجري دائماً التخطيط لها، وليست مطلوبة دائماً، ولا تُقبل دائماً. إنها ليست بسيطة، ونادراً ما تسير كما هو مخطط

لها، وغالباً تستغرق وقتاً أطول من المتوقع، وغالباً أيضاً تكون الصعوبات التي ينطوي عليها الأمر أكبر من المتوقع (Doppler 1999, pp. 25-27). هذا الاستنتاج يتوافق تماماً مع مقاربة أو نهج الإدارة المنهجية.

بالنسبة إلى دوبلر، توجد سبع قواعد ذهبية يجب على المديرين التنفيذيين الالتزام بها في عمليات التغيير:

أولاً: إنتاج الأرق والطاقة أمر مهم، لأنه من دون هذين الشرطين لن يحدث شيء.

ثانياً: يجب إشراك الأشخاص المتأثرين في الوقت المناسب. على الرغم من أن هذه الجملة أصبحت فكرة وشعاراً في دوائر الإدارة، لكنها ليست مطاعة دائماً.

ثالثاً: في عمليات التغيير، يجب على الموظفين والمديرين «نسيان» اليقين الظاهري، وفي الغالب تكون هذه العملية مؤلمة.

رابعاً: وفقاً لدوبلر، نادراً ما تكون الروابط بين المشكلات وأسبابها بسيطة في المنظمات. فموقع الأعراض نادراً ما يكون موقع المشكلة الحقيقية.

خامساً: يجب على المديرين أن يضعوا في حسبانهم أن التغييرات دائرية وشبكية وتجري بشكل متتابع وتكراري وليس بطريقة مباشرة.

سادساً: يمكن أن يكون ثمة استقرار في التغيير إذا بقيت بعض القيم الشخصية ثابتة طوال زمن جميع التعديلات.

وأخيراً: يدعو دوبلر إلى أخذ نفس عميق ومقاربة عمليات التغيير «بشعورٍ مرحٍ بالهاجس» (انظر Doppler and Lauterburg 2002).

٣-٢-٧-٥ تغيير أجيال في الأعلى:

يعد التغيير في قيادة الشركة أيضاً عملية تغيير كلاسيكية، مثل أي عملية تطوير لها مراحل أنموذجية وتتطلب تخطيطاً طويل الأجل، مدروساً جيداً. إضافة إلى مستوى المحتوى ومستوى الهيكل (التوجيه والتوضيح، وتحديد الأهداف، والاتصالات والتنفيذ)، يجب أن يؤخذ مستوى العلاقات (إشراك المديرين والتعاون وثقافة الصراع وثقافة التغذية الراجعة) في الحسبان.

يُنفَّذ كثير من التغييرات في القيادة بشكل سيئ، لأنه على الرغم من أن القائد السابق وخليفته يوضحان علاقاتهما المتبادلة، إلا أنهما يبلغان موظفيهما وعملاءهم فحسب دون إشراكهم. وعلى الرغم من ذلك، يجب على الجميع معرفة تأثير تغيير الاسم في ثقافة الشركة. إن العبارات المستخدمة بشكل متكرر مثل: «في الواقع، لن يتغير شيء، لأن الرئيس الجديد قضى في هذا العمل مدَّة طويلة. مثل هذه العبارات هي بالفعل الخطوة الأولى في تقويض سلطة القيادة الجديدة؛ القائد الذي لا يغير شيئاً يمكن تبديله ولا شخصية له. هذه ليست بالضبط أفضل الظروف لتأسيس الثقة والقبول. بالتأكيد، لا يتعين على الزعيم الجديد الدعوة إلى الثورة، لكن أهدافه ورؤاه الخاصة هي في البداية أكثر أهمية من مجرد التركيز على المحاسبة الصلبة والحفاظ على الوضع الراهن.

٣-٢-٨ القيادة تعني إيجاد معنى:

معنى الحياة هو حياة ذات معنى. والحياة ذات المعنى هي حياة جيدة لنا وللآخرين. يجب أن يهتم أي قائد جيد بموظفيه أو عملائه أو زملائه أو شركائه أو رؤسائه (إن وجدوا)، وكذلك بنفسه أو بنفسها. لن يكون للقائد نجاح دائم

إلا إذا دعم ثقة الآخرين بأنفسهم وساعدهم في مساعدة أنفسهم بما يحقق مصلحتهم الخاصة ومصلحة الجميع (انظر Hinterhuber et al. 2001).

يعتمد توقع الأداء على تقديم المعنى. إذا لم يعترف الموظفون بمعنى الوظيفة أو المهمة أو مشروع التغيير، فلن يكونوا مستعدين لدعمه. إنما كيف يجري إيجاد معنى؟ وفقاً لعالم النفس الاقتصادي والتنظيمي البروفيسور ديتر فراي Dieter Frey، إيجاد المعنى يتكون بشكل خاص للغاية من نقل المعلومات الأساسية، والسماح بالأسئلة وتشجيع «لماذا» و «ماذا»، وقبل كل شيء، تمكين التواصل على جميع القنوات وعلى جميع المستويات. يجب أن يكون توصيل المعنى أمراً راسخاً في ثقافة الشركة بما أن الحصول عليه حق، وكذلك وجوب توافره (انظر Rosenstiel 2003).

لا أقصد «بإيجاد معنى» افتراض حقيقة مطلقة يجب على كل شخص أن يؤمن بها. لا يمكن أن يجري إيجاد المعنى تنفيذاً للأوامر ولا يمكن فرضه. يجب أن يجد كل فرد المعنى في ما يفعله، وأين يفعل ذلك ومع من يفعله. وأنا أتفق مع ادعاء راينهارد ك. سبرنجر بأن المدير لا يمكنه إلا تهيئة الظروف لتقرير المعنى الفردي (انظر Sprenger 1999, p.201 ff). «ماذا بإمكان الشركات أن تفعل؟ دعونا نتخيل الشركة التي يكون نهجها هو الهدف، والأفراد والعمليات، وهي الشركة التي تمكنت من إيجاد معنى والبنية الفوقية للأهداف والرؤى والقيم، وهي شركة يمكن لموظفيها التماهي معها والشعور بها، ويعتمد تنظيمها على ريادة الأعمال والتكامل والتجديد المستمر لذاتها، ولا توفر للموظفين وظائف مدى الحياة، لكن على الأقل تؤمن لهم عقد عمل موثوقاً، وترسل الرسالة: «معنا يمكنك أن تكشف عن إمكاناتك المهنية

بشكل فردي». هذا أمر ضروري لتحقيق إنجازات غير عادية (Bartlett and Ghoshal 2000, p. 78).

وعلى الرغم من ذلك، تخلق الشركات مراراً وتكراراً أزمة مصداقية تواصلية بسبب تضارب أهداف الأعمال مع الرسائل التي يستبعد بعضها بعضاً، فتربك موظفيها وهذا مفهوم. بسبب «الربط المزدوج» الذي نراه بشكل تعارض مفتوح بين توجيهات الإدارة واللوائح الأخرى أو التناقضات الأقل وضوحاً بين الإرشادات والحياة اليومية، يجد الموظفون والمديرون التنفيذيون أنفسهم في مواقف متناقضة ولديهم شعور بأنهم يفعلون دائماً الشيء الخطأ. مثال أنموذجي هو: «كن لاعب فريق وتعاونياً، لكن عليك أن تتفوق على المنافسين إذا كنت ترغب في الترقية». يطلق راينهارد ك. سبرنغر على مثل هذه «الروابط المزدوجة» «تفكيك المصداقية» لأنها تستند إلى إستراتيجية تواصل غير مألوفة تلتهم ثقافة الشركة من الداخل، لأنها تتظاهر بالتصرف بشكل منتج وفي الوقت نفسه تمنع مثل هذا الإجراء.

إذا كانت الثقافة المرغوبة أي الأنموذج الذي يُعَدّ مثالياً، والثقافة الفعلية أي القيم المنفذة تختلفان، فالاستياء والإحباط وعدم الإقدام والانسحاب ونقص الحافز وعدم الولاء أمور لا مفر منها. عبارة «إذا كنت ستتحدث الحديث، يجب أن تسير المسار» يجب أن تكون شعار كل مدير. كي يصبح هذا ممكناً، يجب أن تكون رؤية الشركة وقيمها واقعيتين. إذا كانتا بعيدتين للغاية، فلا يمكن لأحد أن يتصورهما، ولن يتمكن حتى المسؤول التنفيذي الأكثر تفانياً من الإيفاء بمتطلباتها. سيعاني الموظفون من فجوة المصداقية الناتجة عن ذلك، وسيصبحون ساذجين، سلبيين، منسحبين، ويوفرون طاقاتهم لأوقات فراغهم.

الأهم من الرؤى الوعظيّة والمبادئ التوجيهية المنشورة في مجلات الشركة اللامعة هي الرسائل غير المكتوبة وغير المعلنة، التي تظهر في سلوكات محددة، والهياكل التنظيمية والتقاليد. الأفعال هي الرسائل الحقيقية الواضحة غير الغامضة. لا يتمثل القادة الموثوقون القيم والمبادئ فقط ويمثلونها، هم يستطيعون أيضاً التواصل والتسويغ، وأن يسألوا الموظفين ويسألهم الموظفون، ويستطيعون مراجعة تلك القيم إذا لزم الأمر (انظر Sprenger 2002a, pp. 223–241).

بالنسبة إلى عمال المعرفة الجدد على جميع مستويات البنية الهرمية، لم يعد الغرض من العمل نقدياً (فحسب)، إذ يُعَدّ توليد الأرباح وقيمة المسهمين شرطين ضروريين لبقاء المنظمة وقدرتها التنافسية، لكن هذين الهدفين لا يشبعان العمل بأي معنى أعمق، ولا يمثلان القيمة الحقيقية للشركة. يرغب مديرو وموظفو اليوم في التماهي مع منتجاتهم أو خدماتهم ومع شركتهم، بعد استثمار جزء كبير من وقتهم وطاقتهم في عملهم.

٣-٢-٨-١ العمل الهادف:

أكد سيغموند فرويد أن الصحة العقلية تنتج عن الحب والعمل. يوجد قليلٌ فحسب لإضافته إلى هذا القول حسب ما أعتقد. يجب أن يكون العمل أحد ضمانات رفاهيتنا النفسية وتوازننا. يمكن أن يساعدنا عامل الضمان هذا في العثور على هويتنا الفردية، وتعزيز التنمية الشخصية، وتعزيز احترام الذات من خلال توفير خبرات ورضا ناجحَين. إنما إذا أريد للعمل أن يكون بصحة جيدة، بهذا المعنى، فيجب على المؤسسات، وكبار المسؤولين التنفيذيين فيها، أن تبدأ الاستثمار في المعنى. يؤكد مانفريد كيتس

دي فريس ذلك: «من المهم للغاية بالنسبة إلى الشركة ككل أن يشعر الموظفون كأفراد بالراحة؛ وتالياً، تُعَدّ القيادة الفعالة مسؤولةً أساسية في المعادلة الصحية في العمل» (de Vries 2002, p. 245).

العمل عامل رئيس في بحث البشر عن المعنى. إن العمل الذي يرضي ويحقق ذات الشخص يمنحه الشعور بأنه مهم، ويقدم التوجيه والاستمرارية في عالم غير مترابط، ومن خلال الرخاء المالي يوفر العمل شكلاً من أشكال التأكيد. إلى جانب هذا المستوى الفردي، للعمل أيضاً معنى اجتماعيٌّ يولد قيمة للجمهور.

بالنسبة إلى معظم الناس اليوم، العمل أولاً وقبل كل شيء يعني شيئاً آخر: ضغطٌ نفسي. من المتدربين إلى الرؤساء التنفيذيين، يعاني المزيد والمزيد من الأشخاص من عملهم العادي. إنه يثقل كواهلهم ويلقي بظلاله على جميع مجالات الحياة الأخرى. الأسباب هي ارتفاع الضغط. غياب التقدير والمسؤولية الشخصية وآفاق التطور؛ الخوف من البطالة وعدم الالتزام بالشركة. «ترفض الشركات الاستمرار في تأدية دور«الحاوية» (وهو لقب اكتَسَبَتْه سابقاً بوعي أو بغير وعي). لم تعد إدارة الشركة توفر بيئة داعمة يمكن أن يشعر فيها الأفراد بالأمان، ومن ثم يزداد الضغط في مكان العمل بدلاً من تناقصه، وتعاني الصحة العقلية للموظفين» (de Vries, 2002, 0. 257).

وفقاً لتصنيف Fortune ، تتميز أكثر الشركات نجاحاً في الولايات المتحدة بإدارة مُلهِمة وموارد ممتازة وعمل ذي مغزى. إذا كان الموظفون يثقون بالمديرين وهم فخورون بعملهم وشركتهم، وكانت الأجواء الودية والثقافة الإنسانية هي السائدة، تنجح الشركة.

كيف يبدو مثل هذا المناخ؟ للإجابة عن هذا السؤال، نحتاج إلى العودة إلى هرم ماسلو للاحتياجات (انظر القسم ٢-٣-٢-١) في المقام الأول، هناك اثنان من المستويات الخمسة الموصوفة ذات صلة بالعمل: أولاً، الحاجة إلى الروابط والانتماء الجماعي، والرغبة في أن نكون جزءاً من سياق أكبر. إن التوق إلى التقارب والتشابك أمر عالمي وموجود في كل الثقافات. ثانياً، الحاجة إلى المعرفة والتوكيد مهمة. ويشمل ذلك القدرة على اللعب والتعلم والتفكير والعمل، وتالياً يشكل الأساس للكفاءة والمقدرة والمرونة والاستقلال الذاتي والمبادرة والاجتهاد.

تُعَدّ الأنشطة، سواء كانت خاصة أم مهنية، مفيدة وذات مغزى إذا كانت متوافقة ومتسقة مع هذين الاحتياجين الأساسيين. يمكن أن تلبي الشركات الحاجة إلى المجتمع وظهور شعور الجماعة من خلال إنشاء وحدات صغيرة (الإدارات ومجموعات العمل والفرق) واتخاذ القرارات غير المركزية وبرامج الإرشاد. يمكن دعم الحاجة إلى المعرفة والتوكيد على جميع المستويات من خلال التدريب والندوات واجتماعات الموظفين وثقافة الشركات التي تشجع على التجديد والابتكار والمبادرة والأفكار وتُبلغ موظفيها أن الأخطاء لا تُعاقب بصرامة، لكن يجري قبولها كجزء من عملية التعلم. وفقاً لما قاله راينهارد سبرنغر، سيرى الأشخاص عملهم ذا معنى ومرضياً إذا كان التخطيط والتنفيذ يسيران معاً، وإذا كان بإمكانهم تشكيل بيئتهم بشكل خلاق، وإذا كان النشاط مثمراً وهادفاً، أي مفيداً لشخص ما، وإذا كان تفاعلياً ويوفر مجموعة متنوعة من الاتصالات الاجتماعية وفرص التبادل (انظر Sprenger 1999, p. 231 ff).

بالنظر إلى الأهمية الكبيرة لمعنى العمل، كان من الأهمية بمكان بالنسبة إلى الشركة أن توفر منظومة قيم جماعية. يلخص مانفريد كيتس دي فريس كيف يمكن للشركة أن توفر المعنى في خمس نقاط (انظر de Vries 202, pp. 253-254): يجب أن يكون الغرض من العمل ذا معنىً بالنسبة إلى الموظفين، ويجب بيان الرؤى والأهداف بوضوح. من خلال الإعلان عن هذه الرؤى، تخلق القيادة إحساساً قوياً بالترابط وهوية جماعية مهمة تحت شعار «نحن جميعاً نشد الحبل نفسه ويمكننا أن نتحرك كثيراً بتوحيد الجهود».

يجب على الإدارة تزويد الموظفين بإحساس تقرير المصير، فهم ليسوا المسننات الصغيرة في علبة المسننات، بل هم المحركات الرئيسة.

يجب أن تتاح للموظف الفرصة ليس للقيام بالعمل السلبي الذي يسنده إليه الآخرون فحسب، لكن أيضاً للمشاركة في الشركة كشخصية.

يحتاج المدير إلى أن يدعم مهارات الموظفين وأن يتأكد من أن كل فرد يمكن أن يتطور تمشياً مع قدراته، وتوسيع قوته وربما حتى اكتشاف مواهب جديدة. التعلم مدى الحياة هو الشعار. هذا فقط يمكن أن يرضي فضول الإنسان حفاظاً على الإبداع.

يجب على قمة الشركة ترسيخ القيم المشتركة القوية عن طريق تجسيدها والعيش بها. وينبغي أن تشمل القيم الأساسية لكل مؤسسة: العمل الجماعي، الانفتاح، الاحترام، التركيز على العملاء، التحفيز، ريادة الأعمال، المرح، الموثوقية، التعلم المستمر، التغيير، التمكين والثقة.

المنظمات التي تلبي هذه الاحتياجات الإنسانية الأساسية سترسم المستقبل. يشير Kets de Vries إليها بأنها «منظمات أصيلة» (de Vries 2002, p. 245).

يتكون هذا المصطلح من الصفات اليونانية authentekos وتعني الأصيل، الموثوق، و zoteekos وتعني الحيوي. في سياق الأعمال، تعني zoteekos الطاقة التي يستمدها الشخص من عمله. في القرن الحادي والعشرين، أصبح الطلب على أصالة المؤسسة (وهو مصطلح مروع يصف الحقائق على نحو دقيق) يزداد وضوحاً.

تقدم الشركات الأصيلة - الحيوية Authentizotic لموظفيها شعوراً بالكمال والتوازن، مما يلبي احتياجاتهم من المعرفة والإدراك والتعلم، والتفاعل الاجتماعي والرضا. يدير الموظفون عملهم ووقتهم ومصالحهم وأفكارهم، ويعيشون عملهم كتجربة فعالة ومستقلة. إنهم في جوهر الأمر شركاء كرواد أعمال، و«مالكون مشتركون» يمكنهم تحفيز أنفسهم (انظر de Vries 2002, pp. 254-257).

تخلق المنظمات الأصيلة الحيوية أيضاً بيئة داعمة وحامية، على الرغم من أن هذا لا يعني الوظيفة مدى الحياة. إنهم ينظرون بعناية أكبر في التعيينات الجديدة ولديهم موارد تدريب وتعليم مكثفة. أُلغيت البنى الهرمية حادة الانحدار. توزعت عملية صنع القرار والمسؤولية على نطاق واسع. المديرون التنفيذيون ليسوا مجرد منفذين للقرارات التي اتخذت بالفعل من أعلى إلى أسفل، بل هم منفتحون على اقتراحات موظفيهم والرد عليهم. يمارسون «الإدارة بالتجول»، حاضرين ومتجاوبين.

داخل هيكل الشركة، يوجد العديد من الشركات الصغيرة، ما يمكّن فِرق المشروع من تحمل المسؤولية. تسمح الوحدات الصغيرة والمرنة من الموظفين بتبادل المعلومات والتعارف وإكمال بعضهم بعضاً. «التفاعل

الناجح بين الأشخاص والإدارات مطلوب ومكافأ، وكأثر جانبي يظهر درجة عالية من الثقة» (de vries 2002, p. 256). بالنسبة إلى دي فريس، تعني القيادة توفير المعنى والأمل وإظهار التواضع، وهي الخصائص التي تأتي أكثر من صورة الإنسان الذاتية الدقيقة، وهذا يعني عدم فقد إحساسك بروح الدعابة. يمكن للمديرين الناجحين أيضاً أن يضحكوا من أنفسهم ومع الآخرين، مما يجعلهم إنسانيين، جديرين بالثقة وناشرين للتفاؤل.

٣-٢-٨-٢ الاحتفال معاً:

في عمليات التغيير بشكل خاص، تستند الإدارة الجيدة إلى معايير مختلفة مثل الشخصيات القيادية والسياقات الرسمية وغير الرسمية. النقطة الأولى، على سبيل المثال، تشمل وظيفة القائد كقدوة ومصدر إلهام. هنا يتأثر السياق الرسمي بقوة بهندسة المشروع ولجنته التوجيهية والمعالم البارزة وأدوات إدارة المشاريع وما إلى ذلك. وفي عمليات التغيير يشمل السياق غير الرسمي البيئة الاجتماعية، لكن أيضاً البيئة الذهنية للأشخاص والإدارات والشُعَب المتأثرة. تظهر البيئة الذهنية في الاستعارات والتشبيهات والرموز والطقوس الخاصة بثقافة الشركات، على عكس عادات التواصل الحميمة والمبدعة لدى الأزواج الرومانسيين الذين يقون حبهم نابضاً بالحياة حتى بعد انتهاء مرحلة «الحب» الأولية، ويرون أنفسهم وحدة منفصلة عن بيئتهم.

في العمل، توفر الطقوس أيضاً شعوراً بالتضافر بين الفِرق والإدارات والعاملين في الشركة في مواقع مختلفة وفي قارات مختلفة، أو حتى على مستوى افتراضي كوحدة واحدة. إنها تخلق «هوية الشركات» وتعزز روح المنظمة. طقوس المؤسسة البسيطة والفعالة بشكل خاص هي الاحتفالات.

توجد دائماً مناسبات للاحتفال، سواء في الصيف أم في موسم الميلاد، وفي الأحداث الداخلية أو الإدارية الكبيرة، أو لبعض المشروبات فحسب بعد العمل. على سبيل المثال: عمد الرئيس التنفيذي لشركة «والت ديزني»، مايكل إيزنر، المثير للجدل حالياً، لكن الناجح جداً، إلى بيع النقانق بنفسه في احتفالات الشركة كحركة لباقة - وكرمز مهم لموظفيه ومورديه وعملائه.

إنها لسوء الحظ، بحسب اتهام راينهارد سبرنغر، تحاول كثير من الشركات حالياً التوفير في إنفاق الأموال في الأماكن الخطأ. الآن وبعد أن أصبح الخط البياني للأرباح للكثير من الشركات يتجه صعوداً بما يبعث على الثقة المتزايدة، وظهرت «أزمة مستمرة» مستقرة، ينتشر شعور بعدم وجود شيء للاحتفال به بعد الآن. الجميع ينتظر غداً أفضل، والشركات بأكملها في تعبئة مستمرة، عصبية، للمستقبل. أو أن الموظفين الأفراد «رَحَلوا» عاطفياً لأنهم يشعرون أنهم قد يفقدون وظائفهم في أي وقت في أي حال. هنا والآن، كلمة «نحن» لا تهم. لكنها في الواقع مهمة، بل إنها أهم شيء.

في الاحتفالات، يشعر الموظفون مرة أخرى أنهم جميعاً يجلسون في القارب نفسه متحدين بالاتجاه. يشعرون أنهم يحظون بتقدير من إدارة الشركة، وأنهم بالفعل «رأس المال» الأكثر قيمة للشركة، وأن الشركة على استعداد لتحمّل بعض النفقات لضمان سعادتهم. تقدم الاحتفالات منصات اتصال خارج غرفة آلة النسخ والتصوير أو مطبخ القهوة، وتفتح مساحات (أو أوقات) للاجتماعات. «الاحتفالات تخلق ترقباً لما ينتظرنا، مما يتيح لنا توقع حدوث تغيير نحو الأفضل» (Handelsblatt, August 13, 2004). روح الفريق الإيجابية هذه التي يمكن للناس إعادة التزود بها، كالوقود، في

الاحتفالات تحفزهم أكثر من أي شيء آخر. إنها تعطي معنى للوقت الإضافي وتمنح شعوراً (إيجابياً) بأن النبوءة التي تحقق ذاتها هي الآن في طريقها إلى أن تتحقق. كما قال سبرنغر: «لا أحد يعيش من أجل الإنجاز. نحن جميعاً نعيش من أجل الأغراض الزائدة، والمفاجآت، وبعض الرفاهية، من أجل الروعة التي تمنحها الأعياد بين الحين والآخر لحياتنا. المهرجانات هي جزء من هوية الشركة، ومن أجل القصص الكبرى التي من دونها يكون التعاون والتماسك مُحالَين». وهو محق تماماً. حتى النجاحات الصغيرة تعد سبباً كافياً للاستمتاع بصحبة بعضنا بعضاً والاحتفال بأداء الآخرين. تشيع الاحتفالات شعوراً بالرفاهية والمجتمع والأمن.

٣-٢-٩ القيادة تعني امتلاك السلطة

اليوم كلمة «السلطة» لها دلالة سلبية بوضوح. إنها توحي بالخوف، ووقعها في الأذن يوحي بالتلاعب والإساءة والتعسف والاستبداد. لهذا السبب نرى كثيراً من القادة يرفضون رؤية أنفسهم بأنهم أقوياء ويمارسون السلطة علانية. إنما حتى القيادة الديمقراطية لا تخلو من السلطة. القوة محرك، كما قال بيتر دروكر ذات مرة، والسلطة هي أساس صنع القرار والمسؤولية. غالباً ما يفشل القادة الشبان في استخدام قدراتهم بشكل كامل لأنهم لم يفهموا بعد الديناميات الإيجابية للقوة أو أنهم لم يطوروا بعد الغرائز الضرورية للحصول على السلطة وممارستها، بحسب ملاحظة جون كوتر.

بعبارة واضحة وصريحة للغاية: حتى القيادة المنهجية تعتمد على السلطة، لأنه من دون سلطة لا يمكنك المطالبة بالقيادة أو فرض القرارات،

أي إنه لا يمكنك فعل شيء. إذا ضحى المديرون عن عمد باستقرارهم من أجل منح موظفيهم الحرية وإحداث التغيير، فسيتعين عليهم في وقت ما استعادة الاستقرار الذي فقدوه. في المؤسسات الكبيرة، قد يكون العجز مشكلة أكبر من مشكلة ممارسة السلطة. يجب أن تهدف الاستشارات والتدريب للمديرين إلى منحهم مزيداً من القوة أو منحهم إحساساً بقوتهم.

يجب أن تكون القيادة واضحة، ويجب أن تكون مقبولة. فقط في حال لم يعد على القائد أن يناضل من أجل مكانته المناسبة، يكون في إمكانه إعادة تعريف دوره والتصرف على سبيل المثال كميسّر أو ناصح أو مدرب لموظفيه. يعرف المديرون الناجحون حدسياً ما هي وسائل اكتساب وممارسة القوة التي تُعدُّ وسائل شرعية من قبل الآخرين، وما الالتزامات المرتبطة بسلطتهم. إنهم يقبلون أن هذه السلطة هي جزء من القيادة **(**انظر Kotter 1999b pp. 94 – 113**)**. من أجل إدارة عمليات التغيير، يجب على القائد أيضاً أن يتمتع بالقوة والشجاعة لقبول فقدان القوة مؤقتاً من أجل الحصول على السلطة على المدى الطويل. ومع ذلك، قد لا ينتهك قوة الآخرين من أجل الشعور بالقوة مرة أخرى، أو الاستيلاء على كل شيء والسعي إلى الدفاع عن أراضيه **(**انظر Kanter 1998, p. 157**)**.

حتى في أوقات الاستقرار - إذا كانت لا تزال موجودة - يجب على القائد ألا يهمل مهمته الحقيقية، أي تحقيق النتائج. ولأنها، تحديداً، واضحة جداً، فهو يفكر فيها أقل ما يمكن وتالياً يغيب هذا الهدف عن نظره بسرعة. القيادة ليست غاية في حد ذاتها لكنها وسيلة لتحقيق غاية. أظهرت دراسة حديثة أجرتها شركة **(دْروج وشركاه** Droege & Company**)** مدى ضرورة

تذكير المديرين بالعودة إلى الغرض من عملهم والإبقاء على تركيزهم. أظهرت النتائج أن ٨١% من المديرين لا يعدّون مشاريعهم ناجحة. أشار (٢) من (٢١٧) فحسب إلى أن أهداف مشروعهم قد تحققت بأكملها. السبب في هذا الأداء الضعيف هو في المقام الأول عدم وجود إشراف على المشروع. يسير كثير من المشاريع على الطريق الصحيح، ثم لا يهتم أحد بموعد وصولهم أو ما إذا كانوا سيصلون أصلاً (انظر Frankfurter Allgemeine Zeitung, July 28, 2003).

يوجد استثناء معروف هو الرئيس التنفيذي لشركة بورش Porsche، فيندلين فيديكينغ Wendelin Wiedeking. إنه قائد مسؤول، ويضع أهدافاً واضحة ويراقب النتائج. يقوم بعمل المتابعة ويستفيد بشكل جيد من سلطته وقوته، مهتماً ليس بالأرقام فحسب لكن أيضاً بالأشخاص المعنيين. وهو حاضر للغاية، ليس في أعماله الخاصة فحسب، لكن أيضاً بين الجمهور، الذي بدوره يقوي علامة بورش التجارية.

٣-٢-٩-١ سلطة جديدة:

اليوم، لا تعتمد القيادة الفعالة على السلطة الرسمية. تُستعار السلطة الرسمية فحسب وتتجلى بشكل رئيس في عناوين المواقع ورموز الحالة أو المكانة والمربعات على المخطط التنظيمي للشركة. يمكن أن يعطي الطلب على البنى الهرمية المسطحة والعمل الجماعي والتعاون انطباعاً بأنه يجب إعلان الشركة الحديثة منطقة خالية من القوة. هذا الانطباع مغلوط. بدلاً من ذلك، ينبغي إعادة تعريف مصطلح «القوة» (انظر Kotter 1999b, p. 94 وما يليها).

المصادر التقليدية للسلطة آخذة في الجفاف، ولم تعد ثمة حاجة إلى سلطة المالك، ولم يعد ممكناً فرضها بالقوة. إنها بالإضافة إلى السلطة الرسمية لا تزال هناك أشكال أخرى من السلطة التي لا تعطى، لكن يجب اكتسابها أو تجسيدها: السلطة من خلال الرؤية، والكاريزما وقوة الاتصال، بعبارة أخرى: القوة من خلال المعنى. هذه القوة قائمة على الشخص وتنشأ من الشخصية. إنها قوة القائد الحديث (انظر Pinnow 2003b, p. 7).

هذه القوة المنتجة، التي تمارس من خلال شبكة من مجموعات المصالح، تختلف اختلافاً جوهرياً عن القوة التي مارسها المسؤولون التنفيذيون في البيروقراطيات التقليدية. تنبع القوة الجديدة من مصدرين: الأول، من الوصول إلى الموارد والمعلومات والدعم؛ وثانياً، من القدرة على إيجاد وحشد الموظفين والحلفاء. تتطلب هذه القوة الذكاء العاطفي والقدرة على إدارة العلاقات (انظر Kanter 1998, p. 146).

لم تعد قيادة اليوم تدور حول الطاعة والقيادة والسيطرة والعقاب، بل حول قوة العلاقات. يجري الحصول على هذا الشكل من القوة من الآخرين الذين يلتزمون بأن يكونوا منقادين خلفك، أو من خلال حصولك على سمعتك كخبير، أو عن طريق جعل الآخرين يتعرفون أهدافك وقيمك (بالنسبة إلى القائد الجيد، تكون هذه دائماً أهداف وقيم الشركة). ثمة طريقة أخرى لاكتساب قوة العلاقات (ولا أوصي بها، إذ إنها تأتي بنتائج عكسية، وفي فهمي هي عكس القيادة الجيدة) هي توعية الموظف بتبعيَّته. الأمر نفسه ينطبق على طريقة إظهار وتوسيع سلطتك على الأفراد أو الجماعات من خلال فرض التغييرات باستمرار في محيطهم المباشر (انظر Kotter 1999b, p. 94 وما يليها).

٣-٢-٩-٢ توازن القوة:

في هذه المرحلة، لا أرى أي حاجة للدخول في مزيد من التفاصيل حول القوة بوصفها دائماً تمثل سيفاً ذا حدّين يمكن أن يكون أيضاً مدمراً. لقد كُتب بالفعل ما يكفي حول هذا الموضوع، والجميع يعرف أمثلة سلبية توضح كيف يمكن للقيادة أن تتحول إلى تعسف، أو كيف يمكن أن تتحول أهداف الشركة ومسؤوليتها إلى جنون العظمة. كان يورغن شريمب، الرئيس التنفيذي السابق والمتقاعد حالياً لشركة ديملر - كرايسلر Daimler - Chrysler AG ذات يوم يتمتع بشخصية جذابة (كاريزما) وقائداً ذا رؤية وله شخصية توكيدية. ما الذي تبقى من تلك الصورة الآن؟

يوجد في كل مؤسسة وصوليون يلعبون ألعاب القوة ببراعة لمصلحتهم الخاصة. لقد وضعوا أهدافهم الشخصية فوق أهداف المنظمة، يستخدمون أداء موظفيهم لوضع أنفسهم في دائرة الضوء واستخدام الدسائس بدم بارد. إنهم يخونون الآخرين بلمح البصر إذا كان ذلك مفيداً لهم، فهم يلقون باللوم لأخطائهم على الآخرين ويسممون أجواء الشركات عن طريق زرع الخوف وعدم الثقة. هكذا يصف مانفريد كيتس دي فريس هذا النوع من القادة.

الوصف الذي صاغه يجعل الأمر جلياً: القوة تحتاج دائماً إلى ثقل موازن يضمن التوازن. يجب أيضاً مراقبة المديرين، وفي أي منظمة يجب أن تكون هناك هيئة إشراف مؤسسية يتوجب على المديرين التنفيذيين مواجهتها بانتظام. يحتاج القادة، تحديداً، إلى تغذية راجعة، لأن الجو في المستويات التنفيذية يسوده شعور بالوحدة، إذْ يتعين عليهم تقرير مستقبل الشركة معزولين عن كل شيء. حتى في الطابق الثلاثين، يجب على المديرين التنفيذيين

العمل ليثبّتوا مواقع أقدامهم على الأرض. السلطة تفسد الناس بسرعة كبيرة، ويمكن للناس أن يفقدوا أنفسهم بسهولة في حلقات متقابلة إذا لم يحصلوا على أي مدخلات من الخارج.

لا ينبغي أن يؤدي وضع السلطة بالشخص الذي يحملها إلى حرق جميع الجسور التي خلفه حتى لا يستطيع أحد أن يحذو حذوه، أو يجادله في موقفه - إن لم يكن اليوم، فربما غداً. لمصلحة الشركة، يجب أن يكون ثمة تطوير معيشة للمديرين التنفيذيين. ينبغي لكبار السن والشبان التواصل بشكل أكبر وإظهار تقديرهم المتبادل لما يسهم به الجيل الآخر في الخبرة والحكمة من ناحية، والطاقة الجديدة والابتكار من ناحية أخرى. وينصح دي فريس بأن كلا الجانبين يمكنه تعلّم المزيد. لا يستحسن كنس أخطاء القادة وإخفاؤها تحت سجادة سميكة وناعمة. ولا يجب أن تكنس إذا كانت ثمة ثقافة مؤسسية ترى الأخطاء فرصاً للتطور بدلاً من شيء لا يُسمح لأحد أن يرتكبه، ولا سيما الرئيس. يجب أن يبقى ممكناً وضع خياراتهم موضع تساؤل. إنما من المؤكد أنه لا يتعين عليهم التنحي بسبب الانتهاكات البسيطة، على افتراض أن إستراتيجيتهم الكلية صحيحة؛ هم أيضاً لديهم الحق في الفشل والنهوض مرة أخرى.

٣-٢-١٠ القيادة تعني إعطاء الاتجاه واتخاذ القرارات:

العصر الذي نعيش فيه لا يترك لنا خياراً بين التغيير والمثابرة، بين الجديد والقديم. التغيير يحدث، معنا أو من دوننا. إذا لم نُغيّر، يفعل الآخرون ذلك نيابة عنا. تكمن المشكلة في سرعة التغييرات المتزايدة يومياً. وأتساءل: هل نحن قادرون على المواكبة؟ في غضون جيلين فحسب، انتقلنا من عربة تجرها

الخيول إلى مكوك الفضاء، وهناك من المعلومات في نسخة السبت من مجلة **فرانكفورتر ألغيمانه تسايتونغ** Frankfurter Allgemeine Zeitung أكثر مما كان رجل في العصور الوسطى سيعالجه من المعلومات طوال حياته. لقد أصبحت الإنترنت مستودعاً ضخماً للبيانات، حتى إن أطباء الأعصاب يشعرون بالقلق بالفعل بشأن ما إذا كانت الأدمغة التي نحملها في رؤوسنا منذ عصر الرجل الصياد وجامع الغذاء لا تزال قادرة على معالجة هذه المعلومات. في خضم طوفان الأخبار عبر البريد الإلكتروني والإنترنت والهاتف والفاكس والبريد الصوتي وعقد المؤتمرات عبر الفيديو والتلفزة والصحافة والإذاعة وخيار السفر بين برلين وهامبورغ وطوكيو ونيويورك، نحن بالفعل نقف عند عتبة حدود قدرتنا على النهوض عقلياً وروحياً وجسدياً - موظفين ومديرين على حد سواء. **(**انظر Kets de Vries, p. 81 وما يليها**)**.

أصبحت القرارات معقدة بشكل متزايد، وتأثيراتها بعيدة المدى، ومن المحال الحصول على جميع المعلومات التي ينبغي النظر فيها قبل اتخاذ قرار، وسيبقى دائماً ثمة خطر لا يزول. إنما كيف يتعامل المدير الجيد مع هذا؟ كيف يمكنه تقديم التوجيه والأمان في عالمٍ التغييرُ هو الثابت الوحيد فيه؟

٣-٢-١٠-١ التعامل بثقة مع انعدام أمنك:

المديرون الجيدون صادقون بشأن انعدام الأمن لديهم ويعرفون كيفية استخدام هذا الشعور. بشكل مختلف تماماً عن الرأي العام: يعرّف الكثير من القادة حالة عدم اليقين بأنها نقطة ضعف، ويفضِّلون أن يروها في خصومهم أكثر من كونها فيهم. إنهم يسعون إلى التخلص من عدم اليقين أو على الأقل معرفة كيفية إخفائه بشكل احترافي باستخدام الخطابة والعروض

التقديمية والتدريب الإعلامي. هذا ليس محالاً فحسب، بل سخيف. عدم اليقين ليس ضعفاً. بل على العكس: يفشل كثير من المديرين الضعفاء لأنهم متيقنون أكثر من اللازم - متيقنون حتى يدركوا في النهاية مدى ضآلة قدرتهم على التنبؤ والتخطيط والإدارة.

في هذه الأوقات العصيبة، كيف يمكن للمديرين أن يحافظوا على هدوئهم ويبثوا مستوى الأمان الضروري الذي يوحي إلى الموظفين والمسؤولين والمساهمين والعملاء: ها هنا شخص يمسك بزمام الأمور ويحدد من أين نذهب من هنا؟ نصيحة بإيجاز شديد من مؤرخ الاقتصاد الأمريكي الفائز بجائزة نوبل، دوغلاس نورث: «في عالم مملوء بالشكوك، عليك تجربة كثير من الأشياء. يمكن للمرء أن يأمل فحسب في أن بعضاً منها سوف ينفع». لاحظ دوغلاس أن الأداء الأفضل يكون لدى المديرين التنفيذيين الذين يحاولون فهم انعدام الأمن كرسالة - لأنفسهم وكذلك للآخرين.

لم يعد من الواقعي الانتقال من موقع آمن إلى آخر. كل من يريد المضي قدماً يجب أن يخطط بشأن انعدام الأمن. هذه أول خطوة. الشجاعة وحدها تميز المتهور، لكن ليس القائد. يعرف المديرون الناجحون حالة انعدام أمنهم، ويعملون من هذا الموقع على اتخاذ القرارات وينقلون ليس نتائج حساباتهم فحسب، لكن أيضاً كيف وصلوا إلى هناك. لقد ولت الأيام التي يمكنك فيها أن تختبئ وراء تعليمات العمل المبهمة والرسائل والموافقات. اليوم لا يريد الناس مواجهة الأمور المقضية المنتهية؛ بدلاً من ذلك يفضلون التواصل المباشر مع رؤسائهم.

لذلك، يجب أن يكون محترفو التواصل قادة بالمعنى الأمثل ويتعاملوا مع النقد. يتضح هنا في أقصى تقدير أن «مهارات الاتصال» تعني أكثر من

مجرد لغة الخطابة واللغة البراقة، وهي تشمل الثقة بالنفس والحوار والقدرة على مساءلة نفسك. وحدهم أولئك الذين يدركون قوتهم في القيادة، والمتمتعون بالوعي الذاتي، لديهم الشجاعة للاعتراف أو كشف أخطائهم والبوح بانعدام أمنهم لموظفيهم.

دعونا لا نسئ فهم هذا: اليوم، لا تُعدّ الخيفة والضعف والتقلب جزءاً من شخصية القائد الجيد؛ ولم تكن قط. إلّا أن القدرة على إدراك مشاعرك الخاصة بعدم الأمان والخوف والشك وتحديد هويتك والقدرة على استخدامها، هي الحافة التي تميز المديرين الجيدين عن المتوسطين وبالتأكيد عن السيئين في القرن الحادي والعشرين. يعد التدريب على التواصل ودروس الخطابة من الأشياء الجيدة عندما يساعدك ذلك في التحدث إلى الموظفين مباشرة والتعبير بوضوح عن مشاعرك وأفكارك.

هذا يعطي الموظفين الثقة بأنواعها. الأزمات هي أفضل اختبار لنهج القيادة الشخصية. في الأوقات الجيدة، لا تعد القيادة الجيدة من الفنون. ومع ذلك، لاحظت أنه في الأوقات العصيبة، يشعر كثير من المديرين أنهم لم يعد في إمكانهم تحمل تكاليف الإدارة الموجهة نحو الموظفين بسبب القيود المالية والوقت. إنهم يلجؤون إلى الاستبداد، لكنهم في الغالب يشعرون أنهم يخونون مبادئهم. يحتاج القائد الجيد إلى الحفاظ على استقلاليته ويجب ألا يصاب بعدوى الارتباك الخارجي. أوقات الأزمات أكثر من غيرها تُظهر من هم القادة الحقيقيون. إنهم لا يزالون يقفون أمام شعبهم عندما تصبح الأمور صعبة. من جانبهم، يمكن للموظفين أن يشعروا جيداً فيما إذا كان في إمكانهم الوثوق بقائدهم، أو ما إذا كانوا «سيتقوقعون» مع أول نسمة قاسية.

٣-٢-١٠-٢ كل بحسب سرعة مسيره:

إتاحة حيز حر، وتوفير مساحة أفقية، وتمكين المسؤولية الشخصية - هذه هي مهام القيادة الرئيسة. إنما هذا ليس سوى وجه واحد من العملة. قبل الدعوة إلى الحرية الشاملة وتقرير المصير المطلق والتحفيز الذاتي، ينبغي أن نضع في حسباننا أن الموظفين ليسوا جميعاً متساوين.

يحتاج الجميع إلى توازن جيد بين الأمن والحرية والشعور بالرضا، والتطور، والنمو، والقدرة على تقديم أداء جيد. بينما بعضهم لا يعترف بأي سلطة، ويفضل العمل في منتصف الليل والعثور على مشاريعهم الخاصة، فإن بعضهم الآخر يحتاج إلى إطار ثابت وساعات عمل ثابتة ومتطلبات لعملهم من أجل توجيه أهدافهم وتحقيق النجاح الكمي.

للناس سرعات مختلفة. يعيش بعضهم في المسار السريع، ويطاردون التحديات والاتجاهات والابتكارات الجديدة باستمرار، ويعملون في خمسة مشاريع في وقت واحد ويتعلمون باستمرار، في حين أن بعضهم الآخر ينتمي إلى «الكسالى»، «الأشخاص الأبطأ، لكنهم أفضل العاملين» الذين لا يندفعون ويعول عليهم بشكل موثوق والعمل بدقة على أمر واحد تلو الآخر. هذا الاستنتاج ليس في أي حال من الأحوال تحقيراً. لا تحتاج الشركات إلى معنويات خالية من الرؤى فحسب، بل تحتاج أيضاً إلى منفذين موثوقين. الخليط هو ما يؤدي إلى النجاح.

قد تعني إتاحة مجال كبير جداً أيضاً قلّة القيادة عن الحد اللازم. يجب على المدير ألا يفكر فحسب في أولئك الموظفين الذين يرغبون في الحصول على أكبر قدر ممكن من الحرية، ولا يمكنه إجبار كل الآخرين على تبني هذا

النمط من العمل ضارباً بآرائهم عرض الحائط في أثناء ذلك. يجب أن يكون حذراً بشأن نوع الشخص الذي يجلس هناك أمامه وما يحتاج إليه ذلك الشخص. الإدارة الجيدة تخلق بيئة مثالية لكل موظف ويجري تعيينه في المكان حيث تُستَعمل مهاراته على النحو الأمثل.

بصفتك مديراً، يتعين عليك التبديل بين «القيادة» و «تحديد السرعة» اعتماداً على الموقف. القيادة تعني إعطاء النبضات، والمطالبة، وتحديد الأهداف، والتحقق من التقدم. تحديد السرعة يعني الاتصال والمرافقة والاستشعار والتفكير والطلب. يجب أن يكون المدير التنفيذي قادراً على رؤية ما يحتاج إليه الموظف بالضبط: شخصاً يمشي في الطريق أمامه أم شخصاً يمشي إلى جانبه.

٣-٢-١٠-٣ جزر في العاصفة:

تقول روزابيث موس كانتر، ويوافقها ملايين المديرين حول العالم كل يوم: «بالنسبة إلى مديري اليوم، الفوضى ليست مجرد نظرية علمية. إنها الحياة اليومية» (Kanter 1998, p. 73). تؤدي القيم التقليدية - مثل الخطط طويلة الأجل التي لا تشوبها شائبة، والقواعد التي لا تتغير، والإستراتيجيات التي لم يستولى عليها المنافسون بسرعة - دوراً أقل أهمية عنه في السنوات والعقود السابقة. إلا أن الفوضى لا تعني أننا يجب أن نتحرك دون توجيه أو حدود. تمنح القيادة الحديثة الدعم والاستمرارية الكافية للموظفين، ولكن ليس إلى درجة أن يجري تجاهل الاستجابات الإبداعية للفوضى من حولنا قبل أن يجري سبر هذه الاستجابات (انظرKanter 1998, p. 74).

على عكس المنظرين والممارسين الآخرين الذين يؤيدون نهاية البنى الهرمية، أنا مقتنع بأن المواقف المهددة والفوضوية تتطلب سلطة عليا يجب

أن تكون «شخصاً يمكنه اتخاذ قرارات نهائية ويمكنه أن يتوقع أنها ستنفذ» كما قال بيتر دروكر، لأن: «البنى الهرمية وتقبلها بالكامل من جانب جميع أصحاب المصلحة في المنظمة هي الأمل الوحيد في خضم الأزمة (Drucker 1990b, p. 41). تتطلب المواقف الأخرى اتخاذ قرار مشترك وعملاً جماعياً، ويجب التواصل بالقرارات التي تُتّخذ إفرادياً كي يجري استيعابها، لكن في العاصفة، يجب على المرء أن يبقي يده على الدفة ويحدد المسار.

يجب أن يجد المسؤولون التنفيذيون مصادر أمينة جديدة لأنفسهم ولموظفيهم في بيئة غير مستقرة. تشمل هذه المصادر المؤهلات والمهارات والعلاقات التي تخلق هوية جماعية جديدة مستقلة عن الموقع. حتى الأشخاص المتنقلون يجب منحهم منزلاً، أو كما يقول راينهارد سبرنغر: «يمكن للقيادة أن تساعد في تعويض تلك الخسائر التي تصاحب التحديث»: ضد التشرد غير الرسمي على الإنترنت (Sprenger 2000, p. 24).

يجب أن يكون المديرون التنفيذيون منارات وأن يربطوا بين الابتكار والتميز بكرامة واحترام، أي يجب أن يكونوا صريحين في قراراتهم، لكنهم عادلون وإنسانيون في لهجاتهم (Rosenstiel 2003). يجب ألا يخرقوا كل التقاليد والقيم، لأن الفضائل القديمة ليست بالضرورة متقادمة حتى لو أُضيفت قيم جديدة.

يحتاج المستقبل إلى الخلفية والخبرة (Sprenger 2000, p. 24). لقد تعلَّمَ عدد كبير من شركات «الدوت كوم» هذا الدرس بشكل مؤلم في أثناء صخب الإنترنت في أواخر التسعينيات. على الرغم من أن لديهم الابتكار والتفاؤل والإبداع، لم تكن لديهم أي خبرة في كيفية إدارة شركة، أو كيفية

قيادة الموظفين، أو كيفية العمل اقتصادياً، أو كيفية الإدارة بكفاءة، أو كيفية التغلب على الأزمات. يجد المديرون الناجحون التوازن الصحيح بين التغيير والاستمرارية والمرونة والاستقرار، ويمنحون الأمن للآخرين، حتى في عمليات التغيير، كما وصف بيتر دروكر في كتابه (التركيز على القيادة): «لكن تقوم طليعة التغيير بدفعه إلى الأمام. إلّا أن هذا لا يمكن أن يجدي معهم نفعاً من دون استمرارية. يحتاج الناس إلى معرفة أين يقفون. يجب أن يعرفوا الأشخاص الذين يعملون معهم. يجب أن يعرفوا ما ينتظرهم. يجب عليهم معرفة قيم وقواعد المنظمة. لا يمكنهم الوفاء بمسؤولياتهم إذا كان يصعب التنبؤ ببيئتهم أو كانت غير مفهومة أو غير معروفة. وأيضاً تحتاج الشركة نفسها إلى «شخصية» لا تترك مجالاً لعملائها وللسوق للالتباس بشأنها- ومرة أخرى، هذا لا ينطبق على الشركات فحسب» (Drucker 1999, p. 133).

من الضروري للغاية أن يكون المديرون قدوات. يقول الأمريكيون «مارسْ ما تعظه». إلا أن «القدوة» هي عنوان كبير يرفضه كثيرون لأنه يبدو كأنه مسؤولية كبيرة، وتأطير مثالي، وعبادة الأبطال، حتى كالتضحية بالنفس. في النهاية يتعلق الأمر بمصداقيتك الشخصية وبوصلة قيمك التي يجب أن تعطي دائماً اتجاهاً يمكن للآخرين اتباعه. إذا خُفِّضت التكاليف في المنظمة، وربما خسر بعض وظائفه، لكن المجلس التنفيذي يوافق على زيادة رواتب كبيرة لنفسه، فهذا مثال صارخ على عدم الجدارة بالثقة في نظري. ومن شأن ضبط النفس الكبير من جانب المديرين التنفيذيين، الذي يراه الآخرون، أن يجعل هؤلاء المديرين «قدوات». ينبغي أن يكونوا أول من يشد أحزمته في مثل هذه الحالات، ويشدون أحزمتهم بزيادة ثقب عن أحزمة أي شخص آخر.

وكونك قدوة ليس له أي علاقة على الإطلاق بالمكانة الخاصة، إنه يتعلق بالعدالة والمسؤولية والموثوقية والخدمة. يظهر القادة الجيدون أنهم يستطيعون تقديم تضحيات شخصية لتحقيق أهداف الشركة، بدلاً من ترك الآخرين يكافحون أو حتى يفقدون وظائفهم. كي تكون قدوة يتطلب منك الأمر الشجاعة. عرّف إرنست همنغواي الشجاعة بأنها «الصمود تحت الضغط الخارجي». يثق الناس بأولئك الذين لا ينحنون تحت الضغط الخارجي. شدد بيتر دروكر على وظيفة القدوة في القيادة: «تتطلب المهام الجديدة أن يكون لجميع مديري الغد مبادئ راسخة في جميع أعمالهم وقراراتهم، وأن يقودوا، ليس بالمعرفة والمهارة والقدرة فحسب، لكن عن طريق الخيال والشجاعة والمسؤولية والشخصية» (Drucker 1956, p. 452).

٣-٢-١٠-٤ آباء بديلون؟

في المقابل، يشعر راينهارد سبرنغر بأن كونه قدوة يتناقض مع المسؤولية الشخصية. المديرون التنفيذيون الذين يرون في أنفسهم قدوة، أو الذين حوّلهم موظّفوهم إلى مثال أعلى، يفقدون استقلاليتهم ودوافعهم والتزامهم. لا يمكنني تأييده في هذا الرفض والتعميم العام لأنني أعتقد أن وظيفة القدوة في القيادة مهمة عظيمة، كما بينّا توّاً. ما أفهمه هو: أن تكون قدوة هو مثل أن تكون المرشد أو الناصح. يجب أن يكون الموظف قادراً على اختيار مثله الأعلى بحرية وما يعجبه في هذا الشخص، وما يَعدّه ذا قيمة بالنسبة إليه، وليس تقليده كنسخة مطابقة، بل إيجاد نسخته الخاصة منه كجزء ثابت من شخصيته.

وعلى الرغم من ذلك، يجب ألا تتحول الإدارة إلى «أبوة»؛ في هذه النقطة أتفق مع سبرنغر. يحدث هذا عندما يؤدي كونك قدوة إلى العجز،

ويجري تعليم الموظفين مثل الأطفال الصغار. ببساطة، كل من ينسخ أنموذج قدوة لا يتوجب عليه أن يعرف من هو نفسه حقيقة، ولا ما يفكر فيه وما الذي يمكنه فعله. قد يبدو هذا مريحاً للغاية، لكنه في الواقع كارثي لجميع المعنيين. لا تحتاج الشركة إلى استنساخ الرئيس، بل تحتاج أفراداً ذوي قدرات وخصائص وتصورات ورؤى مختلفة. يُبقي القدوات الأقوياء الموظفين صغيرين ويجعلونهم «متلقي أوامر» اتكاليين - ثم يشكون (بدموع التماسيح) مِن هؤلاء الموظفين ومن أن عليهم - وهم المديرون - فعل كل شيء بأنفسهم (Sprenger 2002a, pp. 144-154).

المديرون التنفيذيون الذين يجلسون على قاعدة تمثال (طوعاً أو لا إرادياً) يبدون مثاليين، مجافين ولا إنسانيين. وتالياً، يجب ألا يرغب أي موظف في أن يصبح هكذا، ولا أي قائد. إنما يمكن للشخصيات الأنموذجية أن تمثل أيضاً التفكير خارج الصندوق، والأصالة، والإنسانية، والخطأ، والنقد الذاتي، والتواضع، والعاطفة، والتسامح، والمسؤولية الشخصية، وهو جانب يبدو أن سبرينغر قد تجاهله في جدله.

٣-٢-١٠-٥ بين التعطل والأمن:

«يوجد القادة لتعطيل الموظفين في العمل. مهمتهم: فرز أصحاب مقولة: «لكننا كنا نفعل هذا وفق تلك الطريقة!» الذين يفكرون كمن يدق نواقيس الخطر. ينشر القادة إرادة التغيير في جميع جوانب ثقافة الشركة. هذه العبارة الجزلة المؤججة صاحبها راينهارد سبرنغر في كتابه « Leadership in the 21st Century» (القيادة في القرن الحادي والعشرين). القادة موجودون ليستخدموا التهيّج لدفع النظام (الفريق، القسم، الشركة، المجتمع) للإقلاع

ليتبين الأمور، ويتغير، ويتكيف ويبقى مرناً. حيث لا توجد حركة يوجد ركود -وهذا هو موت أي شركة (Sprenger, 200, p. 24).

إنما هذا ليس سوى نصف الحقيقة ولا يغطي سوى نصف واجبات القادة. إضافة إلى الأفكار ووجهات النظر الجديدة والبدائل، يحتاج الناس أيضاً إلى نقاط ثابتة للتوجه والشعور بالأمن والأمان. إنهم يتبعون طريق التغيير عن طيب خاطر، فقط إذا تمكنوا من تقدير وجهتهم بشكل تقريبي وما ستمثله شركتهم على المدى الطويل.

في رأيي، المدير الذي لا يمكن التنبؤ بسلوكاته سيئ كما القبطان المخمور على جسر السفينة الذي يدير عجلة القيادة فجأة دون أن يضع الأشرعة بما يناسب المسار الجديد. فالرئيس الذي - كما يفترض سبرنغر Sprenger - يعرقل الأمور من أجل التعطيل لا أكثر سيفقد مصداقيته ومكانته. إنهم يربكون موظفيهم ويخلقون جواً من الخوف وعدم اليقين، وليس مناخاً للابتكار. حتى مكيافيلي ادعى أن كل ما ينجزه القائد مع تغييرات مستمرة ليس أكثر من إخفاء لعدم قدرته على اتخاذ القرار الصحيح.

بشكل خاص في أوقات التغيير، وفي المستقبل، سيكون وقت تغيير دائم، وسيواجه القادة مقاومة الموظفين أو الزملاء أو العملاء أو رؤسائهم، لكن عليهم مواجهة هذه المقاومة وتحويلها إلى طاقة إيجابية. يجب عليهم إعادة توجيه الريح التي تهب عكسهم ويملؤوا بها أشرعتهم حتى تتقدم الشركة ولا تحيد عن المسار الجديد. قد تتخذ هذه المقاومة شكل هبّات قوية، أي مقاومة مفتوحة، لكن قد تأتي أيضاً كريح مضادة من كل اتجاه،مما يؤدي إلى انعدام الأمن العاطفي. هذه الحالة ممرضة وأكثر صعوبة، إذ إن المدير

لا يعرف من أين تهب الرياح ولا يمكن خوض أي قتال بوضوح. ثم تمتلئ الشركة طنيناً مثل خلية نحل من الشائعات والمخاوف والظنون والآراء التي يصعب تحديد موقعها وإبطالها.

في بيئة فوضوية مربكة تتغير كل يوم، يجب على الموظفين استخدام كل ما لديهم من قوة لتنظيم وإعادة توجيه أنفسهم. تُفقَد هذه الطاقة لصالح العمل التشغيلي وللحفاظ على العلاقات. ماذا يحدث لمنحنى التعلم إذا لم تعد تجارب الأمس صالحة اليوم لأن المدير التنفيذي أدار عجلة القيادة وغيَّر مسارها مرة أخرى؟ من يمكنه إنهاء فكرة أو التخطيط لمشروع فيما إذا كان ثمة شخص مثير مشكلات (ذو مكانة عالية) يعطل عملهم باستمرار؟ من سيبدو جديراً بالثقة في نظر العملاء إذا لم يعد يعرف ما الذي يبيعه بالفعل أو ماذا تعني علامته التجارية؟

لتجنب سوء الفهم: لا أدعو القادة إلى حماية موظفيهم من صدمات وشرور العالم. يجب عليهم دائماً أن يضعوا المستقبل في حسبانهم، وأن يكونوا أول من يتعرّف الاتجاهات وإعداد الشركة والأفراد لها. إنما ليس وحدهم! يجب أن يتعلم الناس التعامل مع عدم اليقين - وهذا لن يحدث بين عشية وضحاها. انتمينا إلى مجتمعات وامتزجنا فيها في نظام كان يمثل الثبات والسلامة والرفاهية الجماعية. لم يعد هذا النظام يعمل كما كان مراداً له أن يعمل، والقيم والمواقف آخذة في التغير لكن ببطء فحسب.

من المهم إخراج الناس من مسارات طرائقهم القديمة الثابتة، لكن ليس جرفهم جرفاً. هذا ينطبق على المديرين وكذلك موظفيهم. أخيراً، حتى المديرون يمكن أن يخافوا عندما تبدأ بيئتهم في التحول والتعثر. يجب توصيل

هذه المخاوف والشكوك علناً، لأن ذلك يخلق الثقة بين المديرين والموظفين، فيشعر هؤلاء الأخيرون أن رئيسهم يعرف بمخاوفهم وربما يشاركهم إياها. إن تعزيز شعور «نحن» في بيئة من التغيير والمخاطر يمكن أن يكون أمراً حاسماً لنجاح الشركة.

يرى سبرنغر أن «تعطيل» عمل الموظفين المستمر هو ثمرة إصرارهم. يدين لهم المدير بأن يقدم لهم أكبر قدر ممكن من التغيير لأنهم بالغون (Sprenger 2000, p. 24) لكن هل هذا حقاً ما يريده الناس؟ أليس من الاستبداد أن تصدق أنك تعرف بالضبط ما هو في مصلحة الناس - أي إن مصلحتهم هي في التغيير المستمر؟ يتطلب الإبداع والأداء حرية، لكن أيضاً قيوداً، حتى لو كانت هذه القيود مطلوبة كي نتمكن من تجاوزها عن قصد. إن الرعاية المفرطة المقترنة بالتحكم الناجم عن عدم الثقة يقضيان على أي حافز، و«يخفضان التحدي» الذي يحتاجه الموظفون ويزيلان عنهم عبء المسؤولية، فالخوف والارتباك يشلّان الأفراد والمنظمات.

القيادة تعني السير في الطريق إلى الأمام. لا يتعلق الأمر بالتحكم المباشر، بل بإعطاء دافع لتطوير الفرد والمنظمة بأكملها. يتعلق الأمر بتهيئة الظروف التي يتمتع فيها الموظفون بحرية تطوير إمكاناتهم ويريدون بذل قصارى جهدهم. إنه يتعلق بصياغة رسالة إلى الشركة بسيطة ومفهومة ومعدّة بوضوح بناءً على رؤيتهم. يتعين على القائد تقديم فلسفة عمل واضحة يمكن للموظفين اتباعها. وتتمثل مهمته في تجميع أداء الأفراد وتوجيههم نحو اتجاه تعاوني حتى تكون نقاط قوتهم بفاعلية قصوى ونقاط ضعفهم ذات تأثير مهمَل (Drucker 2000). كما أنه يتعلق بتحمل المسؤولية عما قد تغير وما يتبقى لأن المسؤولية ضرورية في كل عملية إدارة.

ما المهم؟ خلق مساحة حرة كي تجرؤ على أشياء جديدة، وترتكب الأخطاء، وتحاول خلق ابتكارات وتجديدات دون الحاجة إلى الخوف على وظيفتك، ودون الحاجة إلى الخوف من السخرية من زملائك أو قادتك. تعزيز الفردية، توفير الأمن: نحن في حاجة إليك تماماً كما أنت. لا أحد مثاليّ، لكنك أفضل شخص لدينا – هذا ما يجب أن تكون عليه رسائل القائد. يتطلب التعلم توفير الأمن والثقة والوثوق.

التغيير جيد وفي حال جيدة، إن لم يكن من أجل التغيير، لكن كتكيّف ضروري مع بيئة متغيرة. يجب ألا يصبح عدم اليقين جزءاً دائماً من ثقافة الشركات. المناورات المفاجئة، «التحولات» التي نوقشت كثيراً، ليست ضرورية في الشركات التي تدار إدارة جيدة بشكل ثابت لأن القادة يدركون التغيير مبكراً ويبدؤون بتعديلات تدريجية. لم تظهر العولمة ولا انتشار تكنولوجيات الاتصال الحديثة بين عشية وضحاها. وهل الانعطافات بالاتجاه المعاكس مناسبة في أي حال؟ هنري ميتسبرغ، الذي يدافع عن «الإدارة بهدوء» يلاحظ بحق أنه بعد الانعطاف تعود إلى حيث بدأت بالضبط وتبحث في الاتجاه نفسه كما كنت من قبل.

وعلى الرغم من ذلك، أشعر أيضاً أن «الإدارة بهدوء» يجب ألا تتدهور لتصبح «الإدارة المملّة» لأن القيادة يجب أن تكون ملهِمة دائماً. في هذا الصدد، يجب أن أتناقض مرة أخرى مع فريد مالك الذي قال في مقابلة مشهورة - ربما بنوع من الاستفزاز -: «معظم المديرين أناس مملون. لا يوجد شيء آخر نتحدث به عنهم لأنهم يعيشون حياة منظمة دون مشكلات وفضائح. أنا أحب المديرين المملين. لكنهم لا يظهرون أبداً في وسائل الإعلام

ولا يذهبون أبداً إلى البرامج الحوارية». (فريد مالك في مقابلة: «يجب على أعضاء مجلس الإدارة في بعض الأحيان ركوب وسائط النقل العامة (المترو)»، في *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, November 14, 2004, p. 35).

يجب إيجاد حل وسط بين القيادة التي تعمل كراع والقيادة التي تصيب بالعجز. كلاهما يجبر الموظفين على أداء دور الطفل أو الضحية، ويخنق كل من المسؤولية الشخصية والعمل المستقل منذ البداية. يجب أن يكون لدى الناس خيار فيما يتعلق بالمغامرات والتحديات التي يريدون مواجهتها وبالسرعة التي يرغبون في أن يواجهوها بها.

٣-٢-١١ القيادة تعني إلهام الناس

يشعل القادة البارزون شرارة شيء ما في الناس الآخرين. إنهم ينقلون العاطفة التي تحترق فيهم ويوقدونها في الآخرين بكلماتهم وحماسهم والتزامهم. ليس عليهم دفع موظفيهم من الخلف أو سحبهم من الأمام. إنهم يجعلونهم رفاقاً حقيقيين. الطاقة والمثابرة والتصميم والثقة بالنفس هي الملهم والحافز وهي الخصائص الرئيسة للمديرين الجيدين. المثابرة والثقة بالنفس والإيمان بالهدف المشترك هي سمة من سمات «القباطنة» الناجحين.

مثال على ذلك هو أرتور فيشر، مؤسس مجموعة فيشر Fischer. في عام ١٩٤٩ كان لديه أول فكرة مبتكرة ناجحة له واخترع جهاز فلاش المغنيزيوم. وتلا ذلك ٥٨٠٠ براءة اختراع أخرى، بما في ذلك الأسافين الرمادية ذات الشهرة العالمية في كل مكان. هذه العبقرية من منطقة مقاطعة شفابن الألمانية إلى جانب رؤية ريادة الأعمال جعلت الشركة الصغيرة مجموعة عالمية. إنما، أرتور فيشر لم يكن مدفوعاً بالمال أو الشهرة وهو أمر

يمكن أن يستشعره أي شخص قابله. إنها الرغبة في التصرف، فرحة التفكير ومتعة العبث. ما ليس موجوداً بعد يجرب اختراعه ببساطة. اليوم، في عمر يناهز (٩٢) عاماً، لا يزال يعلن عن براءات اختراع جديدة. إنه مثال بارز على الدافع الداخلي (الذاتي) والعاطفة المعدية.

يعتقد مانفريد كيتس دي فريس أن حماس القادة عامل يميز الشركات الناجحة من الشركات الأقل نجاحاً :«تبقي هذه الشركات موظفيها سعداء. يحب الموظفون أداء واجباتهم، ومتعتهم مُعدية: فالموظفون السعداء يجعلون العملاء سعداء. الناس ذوو الطباع السيئة لا يمكنهم إلهام العملاء إلّا قليلاً. يؤدي القادة دوراً رئيساً عندما يتعلق الأمر بمناخ العمل الجيد» (de Vries 2002, p. 68). «تتميز الشركات الكبرى بثقافة الشركة القوية المفعمة بالحياة وبالقيم المستوعبة داخلياً. إنهم جميعاً يعملون معاً على تكوين رؤية، والتفكير وفق منظومات. يجري توفير هذا «الغراء» بشكل أساس من خلال شبكات المعلومات المتمايزة التي تعمل بشكل جيد. باختصار: إنهم يحبون أنفسهم وموظفيهم، ويحبون «الشيء» الذي بينهم، ويحبون شركتهم».

من أجل «إشعال» دافعية الموظفين والحفاظ عليها، ثمة طريقة بسيطة وفعالة على حد سواء، ألا وهي: التقدير. لقد كان التقدير دائماً نادراً جداً ولا يزال هذا هو الحال اليوم على الرغم من أننا أدركنا على الأقل أهمية «العامل البشري»، ولا سيما في الأوقات الاقتصادية الصعبة التي يجب أن نقف فيها جميعاً معاً يكون الثناء والتقدير مهمين. إنما في المراحل الحرجة «يضيق» القادة الرقابة غالباً ويمنحون الموظفين شعوراً بأنهم يمكن الاستغناء عنهم. والنتيجة هي أنه في حين أن معظم الموظفين قد ينصهرون

في عملهم وينتمون إليه، فإنهم لا يعيشون الحالة نفسها مع صاحب العمل. لن يعود في إمكانهم الإجابة عن السؤال: «لماذا أعمل هنا؟».

قال أحد المديرين التنفيذيين ذات مرة: «الشركة في النهاية مجتمع مخاطرة». مخاطرة لأنها يمكن أن تصبح محفوفة بالمخاطر، ومجتمع لأن المديرين والموظفين جميعاً موجودون في القارب نفسه. في حلقاتنا الدراسية نعمد أحياناً إلى تقييم ما يحفز الموظفين وما يحفز القادة بشكل منفصل. وغالباً ما يُدهش المديرون التنفيذيون المشاركون من تسمية الأشياء نفسها مثل التقدير والعمل المجدي وفرص التطور.

المشكلة ليست ببساطة أن هناك قليلاً فحسب من الثناء، لكن إذا كان ثمة ثناء، فهو أيضاً خطأ. الثناء العام، السطحي في شكل عبارات مهترئة، عبارات نفاقية وغير شخصية، يدمر الثقة والدافع. المطلوب تغذية راجعة متطورة وشخصية تأتي ضمن محادثة مباشرة مع الموظف. ويجب ألا نقدر ما أسهموا به بالفعل فحسب ، لكن يجب أيضاً أن نستمع إلى أفكارهم حول المستقبل.

بلغ بيتر دروكر مبلغ عدِّ ترقية وإلهام الموظفين شرطاً للمديرين: «إن المشرف يدين لمؤسسته بأن يوظّف إمكانات كل واحد من مرؤوسيه لتثمر ما أمكن. وأكثر من ذلك، فهو مدين للناس الذين يشغل هو بينهم منصباً رفيعاً، لتحقيقهم أعلى أداء ممكن بمساعدته» (Drucker 1967, p. 149).

حينما تكون لدى المديرين التنفيذيين الكاريزما لخلق رؤية لا تقاوم ولوضع خطط توضح كيفية جعل تلك الرؤية حقيقية، هم يخلقون معنىً ويؤلفون التماسك بين أنفسهم والآخرين في الشركة، ويخلقون شعوراً جماعياً، ويحفزون الخيال الجماعي الذي يربط الناس ويسمح لهم بالحلم. أحد الحالمين

الكاريزماتيين هو إنغفار كامبراد Ingvar Kamprad. كانت لدى هذا السويدي رؤية لتصنيع الأثاث الذي سيكون في متناول الناس العاديين. لقد افتتح مؤخراً، هو شخصياً، أول متجر **آيكيا** Ikea في موسكو. اليوم، في كل مكان في العالم، يمكن للناس تحقيق أحلامهم بمنزل جميل، مع وصول البضائع في حاويات زرق وصفر مميزة. في كل بلد تقريباً في العالم، يغني موظفوه في انسجام تام: «نحن إيكيا».

وعلى الرغم من ذلك، لا يكفي الإعلان عن رؤية مثيرة بالطبول والأبواق. يجب إيصال تلك الرؤية وعيشها مرة بعد مرة. يجب تجديد الغراء العاطفي الذي يبقي الموظفين على جميع المستويات والشركة بأكملها معاً بشكل مستمر؛ وإلا أصبحت هشة وانهار كل شيء. إذا كانت ثقافة الشركة الفكرية في قلوب موظفيها وليس فحسب في كتيباتها، فيمكنها اكتساب مكانتها والتغلب على أي منافس.

العاطفة المعدية للقادة البارزين ليست مجرد وميض في المقلاة. إنها تحترق باستمرار ولا يمكن لأي شيء إطفاؤها. يتميز هؤلاء القادة بتصميم استثنائي، لا يتضاءل بسبب النكسات أو العقبات. كان على رينهولد ميسنر Reinhold Messner العودة إلى الوراء مرات عدة قبل أن يصل أخيراً إلى القمة للوقوف على جبل إفرست، سقف العالم. هذه الإرادة والقناعة بصوابية الرؤية تشع على الآخرين كلهم وتلهمهم.

٣-٢-١٢ القيادة تعني حب الناس:

لقد أظهرت الفصول السابقة أن القيادة دائماً، وفي كل مكان، ذات علاقة بالناس وتتمثل (من وجهة نظر المدير) في مجموعة متنوعة من العلاقات

داخل المثلث السحري (الذات -الموظفون – المنظمة). القيادة تعني الشعور، إنها نظرة متبصرة تصل الآن إلى المزيد من المديرين والعلماء والخبراء الاستشاريين الأكثر نشاطاً. سأذهب إلى أبعد من ذلك وأكمل هذا «الشعور»: القيادة تعني حب الناس.

عبارة استفزازية، وأنا أعلم. قد تسأل نفسك: «ما علاقة الإدارة الصعبة بالحب؟» أو تفكر: «الحب جزء من حياتي الخاصة، وليس جزءاً من وظيفتي». نرى هذه الآراء لدى كثيرٍ من المديرين التنفيذيين. إنهم يتمتعون بالخبرة ويتقنون استعمال أدواتهم ويعرفون تماماً الجوانب الفنية والتجارية لشركتهم، لكنهم يترددون في إظهار مشاعرهم وهم بذلك يخاطرون بأن يظهروا في موقع ضعف أمام الآخرين. إلا أن هذا هو بالضبط ما يريد الموظفون رؤيته والشعور به، لأن هذا فحسب سيجعل رئيسهم ذا مصداقية وجديراً بالثقة بالنسبة إليهم.

٣-٢-١٢-١ المال أم المحبة؟

هذا ليس سؤالاً بالنسبة إلي: كلاهما ينتمي بعضه إلى بعض، على الأقل في شركة. قد يبدو مصطلح «القدرة على الحب» غريباً في البداية في السياق الاقتصادي، لكن المحبة والقوة ليسا مختلفين كما نفترض في البداية. إن القدرة على الحب كمهارة قيادية، كما أفهمها، ليست لها علاقة بأنَّ الإنسان عاطفي أو بالإدمان على الانسجام، ولكن ببعض القيم الأساسية التي تجعل النمو العضوي ممكناً، ليس من خلال التصرف بناءً على الأوامر، لكنها تنبع من دافع داخلي، ومن ثم فهي مستقرة ومستدامة.

لا ينبغي أن يُساء فهم مصطلح «القدرة على الحب» لأنه لا يتعلق بالمشاعر الحميمة أو التبعية العاطفية، لكنه يتضمن سمات مثل الصدق والاحترام واللياقة والنزاهة تجاه الموظفين. المحبة لها علاقة كبيرة بالقدرة على الفضول والمودة والانفتاح والتكامل والهدوء الداخلي والرعاية والوعي والمصالح الفعلية وحل النزاعات، والصراعات المشتركة والاتصال المكثف والثقة (Höhn et al. 2003, p. 47 ff).

توليد النمو العضوي في شركة يتطلب نوعاً من القيادة. يجب أن يضمن ذلك أن الجاذبية أقوى من قوى الطرد المركزي المؤثرة في الموظفين. لذلك تعد القدرة على الحب مهمة لأربع خصائص لمهارات القيادة الشخصية: القناعة الداخلية، الاتصال، التقدير والتوجه بالموارد. هذه المبادئ ليست مجرد كلام خطابي يقال في رحلات الجو الجميل. كما أنها صالحة، وبشكل خاص، عندما يجري تخفيض التكاليف، حتى حينما تكون عمليات التسريح وشيكة.

إظهار التقدير للموظفين لا يعني أن تسريح العمال أمر محال. وإذا قر القرار بضرورة تسريح العمال، فيمكن للقائد أن يدافع عن شعبه لكنه لا يكاد يحول دون فقدانهم لوظائفهم. ومع ذلك، يمكن للقادة تنفيذ تخفيضات الوظائف بطريقة عادلة ولائقة ومتماشية مع «ثقافة الانفصال». وهذا يعني أن المدير التنفيذي يتخذ قراراً واضحاً، ويبلغ الأطراف المعنية في أقرب وقت ممكن، وربما ينظم أيضاً المساعدة لتأمين عمل جديد خارج المنظمة و / أو المشورة المهنية لهم.

٣-٢-١٢-٢ فاعلو الخير:

ترتبط القدرة على الحب مباشرة بالقيادة الجيدة والنجاح الاقتصادي. بادئ ذي بدء، القائد الجيد يحب نفسه ويعرفها ويتقبلها. الشخص الذي يحب نفسه، يشع الثقة اللازمة ويمتلك الكاريزما وقوة الشخصية التي تثير الحماس في الآخرين. يجب أن يحب القائد أيضاً الأشخاص الذين يعمل معهم، والذين يعملون معه: المشرفون والموظفون والعملاء على حد سواء. عليه أن يتعاطف ويمتلك ذكاءً عاطفياً واجتماعياً كبيراً. بناءً على معرفة القائد بشخصه أو «ميثاق الحياة» ومعتقداته، من الممكن فهم الآخرين بشكل أفضل والاستجابة بشكل مناسب وحل النزاعات بشكل منتج وتحويل الطاقات الشخصية بين الأفراد إلى طاقات إيجابية.

في الوقت نفسه، ليس القائد هو الطبيب المعالج للأسرة ويجب أن يكون حريصاً على تزويد زملائه «بالعلاج». ليست مهمة القائد تغيير الأشخاص أو التدخل في عقولهم وشخصياتهم، بل تحقيق نتائج قوية وتلبية أهداف العمل. يمكنك دائماً العمل على نفسك وعلى صورتك، لكن ليس على الآخرين. كمدير، يجب عليَّ دائماً أن أسأل نفسي عما إذا كنت على استعداد فعلي لقبول الطرف الآخر كشخص فردي والاعتراف بأنهم يعيشون وفقاً لسيناريو حياتهم الخاص. يقول دروكر: «إن فهم الأشخاص الذين نعمل معهم والذين نعتمد عليهم، هو أول سر للفاعلية». من المهم استخدام نقاط قوتهم وقيمهم وطرائق عملهم (Drucker 1990b, p. 257). إلا أن هذا ليس بالأمر السهل في الممارسة ويتطلب غريزة للمستوى المناسب من التقارب والمسافة. أخبرني أحد المديرين ذات مرة: «كثيراً ما أجد صعوبة

في تحقيق التوازن بين كوني قائداً وفي الوقت نفسه أن أحترم الموظفين في شركتي كزملاء. يجب أن أحافظ على موقع واضح تجاه الموظفين في شركتي من أجل تجنب أي أخوة زائفة. لذا فقد واجهت تجربة سيئة مع موظفة شعَرَت بخيبة أمل لأنها اعتقدت في البداية أنني شاب لطيف، ومن ثم توقعتُ منها أداءً».

٣-٢-١٢-٣ التقدير لا يُقدَّر بثمن:

أولئك الذين يحصلون على قليل من التغذية الراجعة الإيجابية، والذين يسمعون إما كلمات فارغة وإما لا شيء من رئيسهم سوف يستاؤون من ذلك وسيشعرون بأنه لا قيمة لهم وأنهم يُساء فهمهم، ومن ثم سيكونون أقل فاعلية وأقل عمقاً .لا عجب إذن أن ٧٠% من العمال الألمان يعملون ببساطة «بحسب كتاب التعليمات». والرد الوحيد الذي يمكن أن يفكر فيه كثير من المديرين التنفيذيين هو تشديد السيطرة، وهذا بالضبط هو الخطأ الذي لا يجدر ارتكابه، إذ إنه يسرّع الدوامة التي تغور ساحبة معها التحفيز إلى أسفل.

مع تسطيح البنى الهرمية تزول المكافآت التقليدية مثل الترقية إلى منصب أعلى. ومع ذلك، يمكن للمديرين إظهار تقدير موظفيهم وتقديرهم واهتمامهم بوسائل أخرى غير مبنية على المال أو المكانة بل على إسهاماتهم الشخصية، وتالياً فهي حوافز للمستقبل:

يُعطى الموظفون الفرصة لتحديد مشروعهم التالي بأنفسهم. يُمنحون المزيد من الوقت للعمل في مشروعهم المفضل. أو يمكنهم المشاركة في برامج التعليم والتدريب، وأكثر من ذلك. بالعمل على تعزيز احترام الموظفين لذواتهم وتآلفهم مع عملهم، يكون من الأهمية بمكان أن يتم إيصال وبيان الأداء

بشكل واضح، داخلياً وخارجياً، وليس أن يحصد الرئيس كل الثناء على العمل الذي قام به مرؤوسوه.

أكد بيتر دروكر بشكل خاص على هذا الجانب. لقد شعر أن هناك أربعة شروط مسبقة للعلاقات الإنسانية ذات المعنى: التواصل والعمل الجماعي والتطور الذاتي وتنمية الآخرين (Drucker 1967, p. 107). من هذا المنظور، يكون المديرون هم الأمناء على موارد موظفيهم. إنما في كثير من الشركات لا يكاد يكون هناك أي اتصال حقيقي. على الرغم من أن هناك كثيراً من المناقشات والمؤتمرات والاجتماعات، فإن معظمها يندرج تحت فئة «الكثير من الكلام، لكن المحتوى الثمين قليل». وينجم هذا في أكثر الأحيان عن تردد المديرين في الدخول في التزامات صارمة أو فشلهم في الانفتاح على الطرف الآخر.

يتعلق الأمر بالاعتراف بالطرف الآخر كشخص وتكوين فكرة حول ما يحفزه. هنا، التعامل مع العواطف هو في غاية الأهمية. لذلك، كثيراً ما يجري تخفيض المستوى التقني إلى الحد الأدنى في ندواتنا القيادية المنهجية. نريد من المديرين الوصول إلى الشعور بما يجري في مستوى تحت الوعي واللاوعي، وليس فقط التوقف عند السطح. القائد هو بشكل رئيس من يحدد بيئة العمل ويتحكم في التفاعلات والتواصل داخل الفريق.

يمكن لأي شخص يعرف أحوال الشخص الآخر أن يتعامل معه بشكل أفضل، ومن ثم يعزز الاتصال الشخصي. وهذا يشمل أيضاً التعبير عن المشاعر. حالما يجري تحديد هذا المستوى من الاتصال ويمكن لكل طرف أن يتأكد من معاملته باحترام من الطرف الآخر، يمكن أن تناقش المشاعر «السلبية» مثل الغضب بشكل مباشر وبصراحة. يجب على القائد أن يوفر لموظفيه

مساحة للنمو وشعوراً بالأمن، ما ينطوي على تحديهم ودعمهم من ناحية والاستماع إليهم واحترامهم من الناحية الأخرى. وهذا بدوره ذو علاقة كبيرة بالتمتع بنظرة إيجابية نحو الناس بشكل عام.

وعلى الرغم من ذلك، تبقى العلاقة بين القائد ومن يقودهم فعلاً متوازناً: فالإعجاب يمكن أن يتحول بسرعة إلى العبادة، مثلما يمكن أن يتحول النقد إلى أعمال تمرد لا معنى لها. إنما إذا كان كل من القائد وموظفيه على علم بهذه المخاطر، فقد جرى تحقيق بداية قوية في التحرك نحو ثقافة الشركات المختلفة. المطلوب من القادة كمية كبيرة من إدارة العلاقات - هذا صحيح وسيظل صحيحاً. ومع ذلك، فمن العدل أيضاً توقع أن يكون الموظفون الجيدون قادرين على جذب الاهتمام نحو أنفسهم وأفكارهم. لقد لاحظت في كثير من الأحيان أن الموظفين يسارعون إلى الشكوى من عدم وصول القيادة إليهم بشكل مناسب. بالطبع هذا صحيح في أغلب الأحيان، لكن هل حاول هؤلاء الموظفون وضع أنفسهم مكان القائد، وهل جُرِّبت وسائل الاتصال الممكنة جميعها؟ اختلاق الأعذار فخ يسهل الوقوع فيه.

٣-٣ الخلاصة: القيادة أسلوب حياة:

كما ذُكر سابقاً في هذا العمل، القيادة الجيدة الناجحة الفعالة والموجهة بالعلاقات تعني بالنسبة إلي تصميم عالم يريد الآخرون الانتماء إليه. وهذا يتطلب أكثر من مجرد مجموعة أدوات مريحة من المبادئ والقواعد وأنماط القيادة. القيادة ليست مجرد وظيفة أخرى، كما أنها ليست وظيفة للجميع. القيادة ليست شيئاً يمكن عمله من الساعة التاسعة صباحاً حتى السابعة مساءً ثم تُعلّق على المشجب حتى اليوم التالي.

القيادة التي تتجاوز الإدارة التقليدية وتتماشى مع شروط ومتطلبات العالم الحديث والناس المعاصرين، هي أكثر من ذلك - إنها نمط سلوك وتصرف وتفكير ودعوة في الحياة وأسلوب حياة. يمكن تعلم القيادة، لكن عليك أن تجلب معك الصفات والقدرات اللازمة؛ وإلّا سيكون التدريب على التواصل وندوات العرض والتدريب الشخصي كلها عديمة الفائدة.

يجب على أولئك الذين يرغبون في القيادة - وليس الحكم - أن يقدّروا الناس ويحبوهم ويحترموهم، ويجب أن يقبلوا بهم كما هم، لأنه لا يوجد آخرون. لا يمكن إدارة الأشخاص، لكن يمكن قيادتهم فحسب. يمكن تعرُّف قائد يتمتع بالمهارات الاجتماعية الضرورية أقله عن طريق تعامله مع العملاء والزملاء، وأكثر من ذلك بكثير عن طريق تعامله مع موظفيه، ومع الحمّال في السفينة أو موظفي المقهى، أو مع سائقه. في هذا الصدد، لا يعني امتلاك مهارات اجتماعية جيدة «كونك اجتماعياً» أو الانغماس في وفرة من المجاملات الاجتماعية. المديرون التنفيذيون ليسوا عاملين اجتماعيين بأجر كبير. هم مديرو علاقات مؤهلون.

ما وصفه راينهارد سبرنغر بأنه «تكييف آلي كاملٌ للهواء لمصلحة الشركة»، أي الحل الذي يخلق مزاجاً إيجابياً ومناخ عمل لطيفاً بلمسة زر واحدة لا يزال حلماً (أو كابوساً). يمكن رؤية التعاطف الحقيقي والملهم لوجود الثقة، والقدرة على الحب، والعاطفة للناس عندما يتعامل القادة مع أولئك الذين يقودونهم بتواضع واحترام، وينقلون إليهم شعوراً بأنهم يقدمون إسهامات مهمة، ذات مغزى، كما أن هؤلاء الموظفين هم جزء من الكل، تماماً كما القادة أنفسهم. الثقة، والاعتراف المتبادل بالأداء، والهدف المشترك يتمثل في تحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة، والرغبة الداخلية في السير في الطريق معاً. تشكل هذه الجوانب جميعها أساساً للنمو المستمر.


الهيئة العامة
السورية للكتاب

الفصل الرابع

أكثر من مجرد كلام: أدوات القيادة المنهجية

لا نبقى جيدين إن لم نكافح دائماً لنصبح أفضل.

غوتفريد كيلر

في الفصول السابقة، أخذتكم في رحلة عبر دروس القيادة. أولاً، استكشفنا المتطلبات المحددة التي تنطبق على القيادة في القرن الحادي والعشرين (الفصل الأول). ثم نظرنا إلى المقاربات في الإدارة الحالية وقيّمنا المدى الذي يمكنها من خلاله توجيهنا في العمل اليومي اليوم (الفصل الثاني). وفق هذا الأساس، أوضحتُ كيف تعمل القيادة المنهجية، ولأنها مقاربة متكاملة كانت هي المفضلة لدي، وكذلك بيَّنت كيف يمكن لكل قائد أن ينجح في خلق عالم يريد أن ينتمي إليه أولئك الذين يعملون تحت قيادته (الفصل الثالث).

سوف يركز القسم الأخير الآتي على التحديد العملي للكيفية التي يمكن بها تنفيذ الأفكار والمقاربات المطروحة في الممارسة الإدارية. أود تقديم أنموذج حديث لتطوير القيادة يعالج بشكل خاص مسألة العلاقات. أود أيضاً إعادة تقييم عدد من أدوات الإدارة المعروفة وغير المعروفة في ضوء

هذه المقاربة الموجهة بالعلاقات وإظهار ما يهم حقاً في تطبيق هذه «الوسائل المؤدية إلى غايات». ثالثاً، أود النظر في مسألة كيف يمكن تكميم القيادة وتقييمها، وهو جانب نوقش مناقشة ساخنة في ضوء الاعتراف متزايد الانتشار بأن جودة القيادة هي في النهاية المحرك الرئيس لنجاح الشركة.

٤-١ هل يمكن تعلّم العلاقات؟ مقاربة جديدة لتطوير القيادة:

المديرون الناجحون هم شخصيات فريدة ومميزة، ولا توجد وصفة بسيطة للقيادة الجيدة يمكن تدريسها في الحلقات الدراسية أو في العمل. إنما بالشكل المثالي، يمكن أن يساعد تطوير القيادة القادة في إيجاد وتحسين أسلوبهم الفريد في القيادة، حتى يصبحوا على دراية بخصوصياتهم ونقاط ضعفهم ونقاط قوتهم - أي إفادات حيواتهم - وتنمية شعورهم بالناس والمواقف ومتطلباتهم المصاحبة لهذه المواقف.

تكون القيادة في قمة النجاح عندما تجمع بين إتقان المهام المعنية وشخصية القيادة التي يمكن أن تحرك مشاعر الأشخاص العاملين في الشركة، وهناك هم القادة الذين يزرعون بذور النمو. يمكن استدامة هذا الأمر فحسب إذا كان المدير يتصرف أيضاً وفقاً للمبادئ الأخلاقية والأخلاق المهنية. هذه الجوانب، جنباً إلى جنبٍ مع التقدير والتوجه بالموارد والقناعات الداخلية والقدرة على الاتصال، هي الشروط الضرورية للقيادة الفعالة والمنهجية. واسمحوا لي أن أقولها مرة أخرى: إن فاعلية القيادة تنجح أو تفشل بحسب التفكير المنهجي وتصرف القائد. هذه هي النظرة المعمقة الشخصية التي أود أن أسهم بها في النقاش حول القيادة من خلال هذا الكتاب.

٤-١-١ العوامل الأنموذجية التي تعطل القيادة الحديثة:

يجب أن تبدأ المقاربة الحديثة لتنمية المهارات القيادية بمجالات التعلم الصحيحة. إذا أخذنا في الحسبان تعقيد القيادة اليوم، نرى أن لها علاقة كبيرة بتنظيم التعاون الذي يمتد عبر الحدود الوطنية والمناطق الجغرافية والمناطق الزمنية. ولسوء الحظ، يتعين على القادة غالباً التعامل مع عدد من الاضطرابات المرتبطة بالتعاون، مثلاً، في شكل ظروف إطارية محبطة.

إذا كانت القيادة في فريق أو التعاون فيه لا يعملان، فعادةً تكون واحدة من (ثلاث عشرة) مشكلة أو أكثر من المشكلات الآتية هي المسؤولة. إذا نجح القائد في إدراك هذه العوامل، فسيمكنه إعادة تشغيل تبادل المعلومات من خلال دفع عملية صنع القرار إلى الأمام واستعادة الفاعلية اللازمة للتعاون.

١- التواصل: أكثر من شخص واحد يتحدثون في الوقت نفسه. الآخرين لا يستطيع الآخرون فهم ما قيل. لا يجري إعطاء الفرصة لأعضاء المجموعة ممن هم أقل حزماً وسلاسة تعبيرية للتحدث ويمتنعون عن طرح حججهم. نتيجة لذلك تضيع المعلومات.

٢- السلطة: عادةً، يجري الاستماع إلى عضو واحد في المجموعة أكثر من غيره لأنه يحتل مرتبة أعلى في البنية الهرمية. المدير دائماً على صواب، حتى لو لم يكن يعرف شيئاً عن المشكلة المطروحة. في الغالب تخفي المهارات الاجتماعية المصقولة والشخصيات القوية وأحياناً المظهر الجسدي قلة الخبرة والمعلومات والحجج. تصبح العوامل غير المناسبة ذات تأثير وتعوق أو تضعف عملية اتخاذ القرارات الجماعية.

٣- العلاقات: مشكلات العلاقة بين أعضاء المجموعة تعني أنه لا يجري الاستماع إلى المعلومات والحجج أو أخذها في الحسبان. تنتقل مشكلات العلاقة إلى مستوى المحتوى. يحدث هذا على غرار المنطق الداخلي: «أنا لا أحب الشخص الآخر، لذلك سأتجاهل أو أقلل من شأن حججه صحيحة المنطق، لمجرد أنها تأتي منه».

٤- القرارات: نظراً لعدم التفكير في أي الخيارات السابقة هي أهم من غيرها، تُتَّخذ قرارات مغلوطة أو غير مناسبة. أو أن الأولويات خطأ: يُستثمر كثير من الوقت في قرارات غير مهمة نسبياً، وهذا لا يترك ما يكفي من الوقت للقرارات المهمة.

٥- القواعد: لم تعثر المجموعة على القواعد الإجرائية المناسبة للمشكلة الحاصلة. يمكن أن يكون للمشكلات المتعلقة بخطط توزيع أماكن الجلوس وقواعد التحدث وسلطات إدارة المجموعة وأنماط صنع القرار والوقت وما إلى ذلك تأثير كبير في العمل الجماعي العملي.

٦- التعبير عن الآراء المخالفة: أعضاء المجموعة ليسوا مستعدين للتعبير عن وجهات نظرهم إن كانت تختلف عن رأي الأغلبية؛ وإذا جرى التعبير عن هذه الآراء فليسوا مستعدين للتعامل معها بشكل مناسب. لذلك، يجري غالباً الاستهزاء بالأفكار العظيمة والهتاف لإسكاتها على أيدي «ذوي العقول الرخيصة والاعتيادية». لم يعد لدى أحد الشجاعة لاستخدام إمكاناته في الخيال والإبداع لحل المشكلات. ثمة نقص في الرغبة في المشاركة بشكل بنّاء وإظهار قوة الأنا.

٧- الشجاعة: لاتخاذ القرارات القائمة على الأرجحية بالنظر إلى عدد كبير من التحليلات: لا يمكن للمجموعة أن تمتلك الشجاعة لاتخاذ قرار قائم على الاحتمالات. بالنسبة إلى معظم المشكلات، توجد حجج جيدة للمحترفين والمعارضين. على هذا النحو، تتضمن القرارات دائماً عنصر المخاطرة الذي يجب قبوله ببساطة.

٨- ضغط الوقت، والضغط لتقديم أداء، والضغط التنافسي: ثمة مشكلات لأن المجموعة نفسها تعاني من هذا الوقت الحاد والأداء والإجهاد التنافسي إلى درجة أنهم ينشغلون بالتفاصيل فلا يستطيعون «رؤية الغابة بل الأشجار». قد يكون ذلك كارثياً ولا سيما في القرارات عالية الخطورة التي لها آثار طويلة الأجل.

٩- نسبة أدوار المهمة وأدوار الصيانة: نسبة أدوار المهمة والصيانة في المجموعة ليست جيدة. في كثير من الأحيان، تحظى أدوار المهام الموجهة بالأهداف باهتمام أكبر من أدوار الصيانة الضرورية. هذا يؤدي إلى الإحباط، إذْ لا يمكن تلبية الاحتياجات الخاصة والمصالح الخاصة. لذلك تعاني الرغبة في التعاون في إيجاد فريق لديه الحل.

١٠- أسلوب العمل المنهج والبديهي: يسيطر على المجموعة ما يسمى بالناس «المنتظمين» الذين يحاولون دائماً إيجاد نظام منطقي للحل، أو يسيطر عليها أشخاص لعوبون أكثر براغماتية و«حاضرو البديهة». ومع ذلك، لا يمكن حل بعض المشكلات بسرعة وبشكل جيد إلا بالتفاعل الجيد بين كلا النوعين.

١١ - حل النزاعات: تتجنب المجموعة حل النزاعات. بما أنه يجب عدم المساس بديناميكية المجموعة الجيدة، فإن الأعضاء حريصون على تجنب الحجج والمعلومات والآراء التي قد تؤدي إلى تعارض. إنما يمكن أن تفضي النزاعات إلى قرارات جماعية أفضل.

١٢ - قدرات الفريق أعلى أو أدنى من المهمة: قَبِلَ أعضاء المجموعة أو أفراد المجموعة بمهمة لا تتناسب مع مهاراتهم وميولهم وقدراتهم. سوف يتجاوبون مع حالة أنهم محاصرون بالمهمة التي تفوق قدراتهم أو حالة عدم قدرة المهمة على تحدي قدراتهم بالمقاومة وبـ«التسرب» من عملية إيجاد الحلول.

١٣ - الهوية: لم تعثر المجموعة على هويتها بعد، أي إن المجموعة ليست مثيرة لاهتمام أعضائها بعد بشكل كافٍ حتى يتمكن الجميع من الالتزام التام والقدرة على التماهي مع قرارات المجموعة.

لقد رأيت أنا وزملائي هذه العوامل المعطلة الثلاثة عشر مراراً وتكراراً في عملنا مع المديرين التنفيذيين. بالطبع يمكن توسيع القائمة لكن هدفي هنا ليس استنزاف الموضوع. ومع ذلك، أعتقد أنه من المنطقي دائماً أن نضع في الحسبان نطاق المشكلات المحتملة المرتبطة بما يسمى بالعوامل «اللينة».

القيادة ليست لعب أطفال، أساليب «الإدارة بالـ ..» أكل عليها الزمان وشرب، والمديرون التنفيذيون ليسوا حرفيين بأجر عالٍ. أعتقد أننا في حاجة إلى طرائق جديدة لتوضيح أهمية هذه القضية. إحدى هذه الطرائق اقترحها الهولندي شريفرز Joep P.M Schrijvers : في كتابه (طريق الجرذ) الذي اختير كأفضل كتاب إداري للعام في هولندا، يكشف شريفرز عن ألعاب القوى المعتادة في الشركات الحديثة بطريقة مسلية، ويوضح أفضل طريقة لحماية نفسك منها (Schrijvers 2004).

وعلى الرغم من ذلك، كثيراً ما يبتلع القراء ضحكاتهم عندما يقرؤون نصيحة شريفرز التي هي أكثر من مجرد نصيحة ساخرة. أنموذج حلو ومرّ: «أنا أستعمل هنا عمداً المصطلحات التي يفضلها القادة العسكريون: الفصيلة العسكرية كوحدة متقدمة يجري فيها إخماد جميع المنافسات الداخلية والاستقلال الذاتي، ما لم يكن فيها خدمة لتسريع تحقيق أهداف الفصيلة (...). لا تعد أي لغة موحِّدة أو أي أداء أكثر من «سلوك جيد» محسوب يخفي الفروق بين «هذا لي» و«هذا لك» (...). يعرف معظم المهنيين اهتماماتهم: إنهم يريدون منصباً معيناً، أو الدخول في شريحة الرواتب هذه أو تلك، وأن يكون لديهم مستوى معيشي معين، وكثير من المال لقضاء إجازتهم الشتوية وتناول الطعام في هذا المطعم أو ذاك بين الفينة والأخرى وإجازة طويلة مأجورة. لا تظهر مصالح الشركة ككل إلا بشكل متقطع في مثل هذه القوائم» (Schrijvers 2004, p. 40 ff).

من المؤكد أن هناك بعض الحقيقة في كلام شريفرز لأنه في بعض الأحيان، أولئك الذين يعتمدون على اللعب النظيف ينتهي بهم الأمر في الحقيقة بلعب دور الحمقى. بما أن المؤلف قد بيّن مكائد «الفئران» في الشركة. يتعلم القراء كثيراً عن المياه الضحلة الصخرية التي يتعين عليهم كقادة التنبه لها، وما القواعد والتحركات التي عليهم إتقانها لعمل ذلك.

في بعض الأحيان تكون للمرء، بصفته قائداً، علاقة بسيطة بأبراج الأخلاق العاجية. في أوائل القرن العشرين لم يبحث ماكس فيبر في أشكال الحكم الشرعي فحسب، بل ميز أيضاً بين أخلاقيات نمط السلوك وأخلاقيات المسؤولية (Weber 1919). لا تكفي غايات الشركات لتسويغ أي وسيلة ضرورية، لكن المسؤولية لها أيضاً وجوه كثيرة. وهذا يعني أنه، في

بعض الحالات، يجب عليّ كقائد اتخاذ قرارات قاسية أيضاً لضمان النتائج المرجوة. هذه ليست دعوة إلى عقد صفقات ملتوية، لكنها تذكير بأنه يجب على المديرين التنفيذيين، في بعض الأحيان، الدفاع عن قيمهم بالأسنان والأظافر. ولا نقول «على الرغم من»، بل نقول تحديداً «بسبب» أنهم (المديرون التنفيذيون) يريدون أن يقودوا بشكل منتظم وناجح. ليس المديرون التنفيذيون ذوو التفكير المنهجي سذّجاً، وهو أمر أشعر أنه من المهم ذكره.

٤-١-٢ خلق البنى للتعلم والتطور:

المديرون التنفيذيون في البلدان الناطقة باللغة الألمانية يستثمرون وقتاً أقل بكثير في القضايا الإستراتيجية عنه للقضايا التشغيلية بحسب ما تؤكده دراسة حديثة. يخصص ٣٩% فحسب من وقتهم للإستراتيجية الإدارية (Frankfurter Allgemeine Zeitung, February 24, 2003). أليس التعلم المستدام ضمن التفكير الإستراتيجي للقائد وتفكيره الإستراتيجي طويل الأمد؟ هذه النقطة لا تنطبق فقط على المرؤوسين، لكن أيضاً على القادة أنفسهم.

أحياناً، بعد حدوث ترقية وظيفية في إحدى الشركات، تدور الشائعات: «لقد فقدت الشركة خبيراً كبيراً آخر واكتسبت قائداً سيئاً آخر». وغالباً يكون هؤلاء المتهكمون على صواب لأن كثيراً من المديرين يقلّ اهتمامهم بموظفيهم وبتطويرهم عن الحد الكافي. قدم الاستطلاع المذكور آنفاً التفاصيل الآتية عن الوقت اللازم للأنشطة الفردية: يقضون ٣٤% من وقتهم في التعامل مع أدوارهم الإدارية المتخصصة. و ٢١ % من الوقت في التخطيط والتوجيه. شعر المديرون الذين شملهم الاستطلاع في المتوسط أن ١٧ % من وقت عملهم يكفي لتحفيز الموظفين. وشملت المهام الأخرى توفير المعلومات للموظفين والعملاء (١٤%) وحل النزاعات (١٢%).

شعر المديرون أيضاً أن المهارات الفنية والاجتماعية متساوية في الأهمية. ومع ذلك، عدَّ ١٤% منهم فحسب أن المهارات الاجتماعية شيء يمكن تعلمه. في رأيي، هذه العبارة الأخيرة هي عملياً إعلان إفلاس، ناهيك عن حقيقة أنها خطأ بكل بساطة. تعد الميول الحالية التي تشكلها البيئة ومن خلال التعليم والتنشئة الاجتماعية وثيقة الصلة بالموضوع، لكن من خلال التدريب الموجه والتدريب الشخصي، يمكن للمديرين بوضوح تطوير مهارات اجتماعية قيمة. حقيقة أن ما يقرب من تسعة من أصل عشرة من المديرين التنفيذيين يعتقدون، وفقاً لهذا التحقيق، أنهم لا يستطيعون تعلم المهارات الاجتماعية، يقودني إلى الاستنتاج الآتي: يخشى المديرون الموضوعات «اللينة»، وتالياً يميلون إلى إقالة الموظفين بسرعة بسبب عدم توافقهم المزعوم مع الفريق.

٤-١-٢-١ معاقل تطوير القيادة:

يواجه تطوير القيادة الجديدة تحدياً ذا شقين: أولاً، يجب إنشاء هياكل لتطوير القيادة، وثانياً، يتعين على الشركات ومستشاريها إعداد محتوى القيادة الصحيح. لننظر أولاً في الهياكل: كان جاك ويلش Jack Welch أو «نيوترون جاك» الرئيس التنفيذي السابق لشركة جنرال إلكتريك، شخصية مثيرة للجدل؛ كان أيضاً ناجحاً جداً. لقد حقق شيئاً لا مثيل له: لقد درَّبَ المديرين التنفيذيين لديه بنفسه وصاغ عبارة: «الناس أولاً، ثم الإستراتيجية». وأسس الجامعة الرائدة بين الشركات واسمها جامعة كروتونفيل، حيث أقام دورات تدريبية. إضافة إلى ذلك، وضعت شركة جنرال إلكتريك، في ظل قيادته، ثقافة فريدة في نوعها تقوم على الأداء القوي، لكن أيضاً على مراعاة قيم الشركة. كانت تجري مراجعة سنوية لمعرفة ما إذا كانت الأهداف قد تحققت

وتم التمسك «بقيم GE». وبلغ هذا الأمر حَدّاً أنه إذا لم تتحقق الأهداف، تتدخل تنمية الموارد البشرية؛ لكن في حال انتهاك القيم، يتعين على المدير المعني مغادرة الشركة.

تأتي فكرة «جامعات الشركات» - مثلها مثل كثير غيرها - من الولايات المتحدة الأمريكية. أول مؤسسة من هذا النوع في ألمانيا هي كلية لوفتهانزا للأعمال. شركات لاحقة مثل برتلسمان وديملر كرايسلر وميرك حذت حذوها. في الأساس، يتعلق الأمر بربط عملية التعلم بإستراتيجية الشركة وثقافة الشركة وإدارة التغيير الداخلي. لقد كانت أيضاً محاولة لبث الحياة في العبارة الجديدة «إدارة المعرفة». وفي الوقت نفسه، هناك المئات من هذه الجامعات تملكها الشركات. من المسلم به أن بعض الشركات غيَّرَت اسم الإدارة المسؤولة فحسب؛ بقيت فلسفة التعلم والفصول الدراسية للموظفين كما هي.

في النهاية تبدو «جامعات الشركات» أكثر إثارة للإعجاب من «تنمية الموارد البشرية». إنما لديَّ انطباع بأن جامعات الشركات عملت، أقلّه، على توعية الشركات بموضوعات تطوير القيادة وقضايا رأس المال البشري. وفي الوقت نفسه، بعد الموجة الأولى من تأسيس هذه الجامعات (ولا سيما في سياق خفض التكاليف في السنوات القليلة الماضية) جاءت بعد ذلك خيبة أمل. ومع ذلك، تظل القضايا وثيقة الصلة بالموضوع، وأنا أحذر من خسارة ما هو ثمين في أثناء محاولتنا التخلص من الأشياء غير المرغوب فيها، أو كما يقال «أن تفرغ دلو الاستحمام والطفل لا يزال بداخله».

من المثير للاهتمام ملاحظة: كلما بحثت شركة ألمانية كبرى في السنوات الأخيرة عن برنامج تدريبي لكبار المسؤولين التنفيذيين فيها أو عن شريك

لجامعة الشركات التابعة لها نجدها غالباً تنظر باتجاه إحدى كليات إدارة الأعمال الرائدة في أوروبا أو الولايات المتحدة الأمريكية. تتصدر القائمة دائماً الأسماء نفسها: IMD في لوزان، وINSEAD في فونتينبلاو، وكلية لندن للأعمال، وكلية هارفارد للأعمال، وكلية وارتون للأعمال. دعت هذه الشركات الأسماء الكبيرة على أمل تلقي اقتراحات وفيرة من «العمالقة». كان هذا في كثير من الأحيان ناجحاً للغاية. على سبيل المثال، مانفريد كيتس دي فريس، الذي أَحتفظ له بمقام مرموق جداً، هو أستاذ في جامعة إنسياد INSEAD ومدرب شخصي في مجال القيادة.

وعلى الرغم من ذلك، أتساءل أيضاً ما إذا كانت الجامعات التي تتبع أساليب التدريس التقليدية (المحاضرات ودراسات الحالة والعمل الجماعي) تتعامل دائماً بشكل كافٍ مع قضايا القيادة المرتبطة بالعلاقات؟ على الرغم من مستوى حرفيتهم العالي، أعتقد أنه إضافة إلى الموضوعات التقليدية مثل الإستراتيجية والتفويض والشؤون المالية، من المهم بشكل خاص التعبير عن منظور القادة أنفسهم وتطوير أساليب مقابِلة لتصور الذات وضبط النفس.

٤-١-٢-٢ التعلُّم بالطريقة الصحيحة:

في هذا السياق، يجب أن نضع في حسباننا أن البالغين يتعلمون بشكل مختلف عن الأطفال والمراهقين؛ فالواقع هو أن المديرين التنفيذيين يكونون عادةً أفراداً ذوي أساس راسخ ومتوسط أعمارهم يفوق الثلاثين. لذلك فإن صيغ المحاضرات ليست مناسبة دائماً للتعلم المستدام. أنصح باستخدام القاعدة المعروفة أن الشخص البالغ يختزن:

٢% مما يسمع.

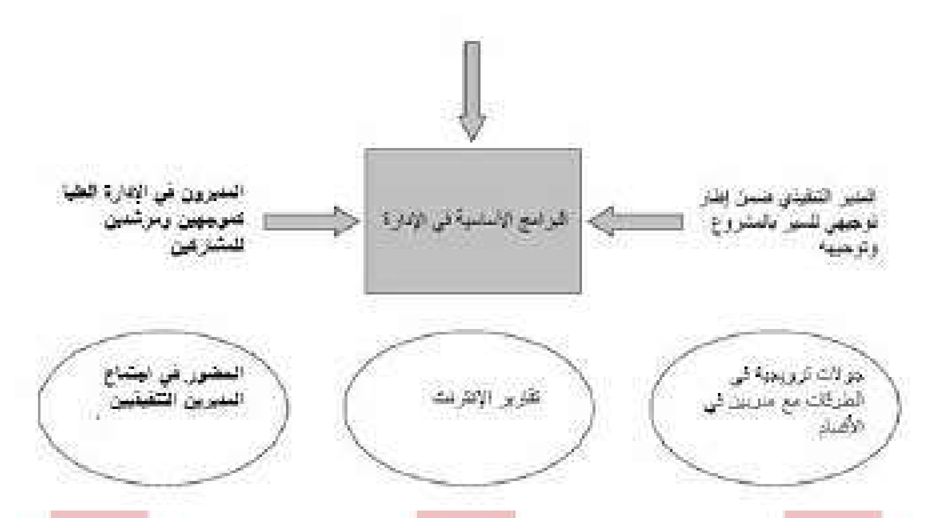
٣٠% مما يرى.

٧٠% مما يَتحدث عنه.

٩٠% مما يفعله شخصياً.

لهذا السبب، تكون الندوات التي تقدمها الأكاديمية دائماً تجريبية وقائمة على السلوك، وتتصل بقوة بمشكلات المشاركين الحالية. إذا عمدنا في الأكاديمية إلى وضع مفاهيم لبرامج التنمية الداخلية لدينا، فإننا نركز على نهج تكميلي يأخذ في الحسبان عناصر عدة في الوقت نفسه: الندوات، العمل بمشروعات، شراكات التعلم بين المشاركين، مشاركة الإدارة العليا ككفيل وكبار المديرين التنفيذيين كموجهين، وقبل كل شيء، تضمين هذا النهج توضيحاً مفصلاً لما نريد تحقيقه في البداية.

من المهم بالنسبة إلينا أن تتاح للمنظمة التي كلفتنا بالتدريب الفرصة للإسهام في تقديم ثقافتها – ومن ثم ماضيها - دون أن تتمسك في أثناء هذه العملية بذلك الماضي وتعوق التغيير. من المفيد أن يكون مديرو تطوير الموارد البشرية والمديرون التنفيذيون مشاركين من خلال التسويق الفعال للبرنامج المشترك في النشرات الإخبارية الداخلية وعبر الإنترانت (الشبكة الداخلية) الخاصة بهم. وتالياً تم الحصول على مزيد من الاهتمام والتقدير والزخم، ويمكن للمدربين استخدامها بدورهم في الندوات (انظر Höhn and Rosenberge, Management and Training 6/2002, pp 22-25) (الشكل ٤-١).



(الشكل ٤-١) مثال على عملية التعلم في صناعات الإعلام (المصدر: Höhn and Rosenberger 2002)

ثمة موضوع شهد طفرة منذ بضع سنوات هو التعلم الإلكتروني. أُنشئت منصات افتراضية لقادة الشبكات والخبراء والمعرفة للسماح لهم بالتعلم ذاتياً، بغض النظر عن الوقت والمكان. قدمت شركات مثل IBM، وكذلك شركات أخرى، مثالاً جيداً. بأدوات مثل «مختبرات التعلم» و«التعلم التعاوني» و برامج «محاكي التدريب». نعلم الآن أن «التعلم المختلط» فحسب الذي هو مزيج من الحلقات الدراسية التقليدية والتعلم عبر الإنترنت، ينفع بالشكل الأفضل. يستكمل هذا النهج الآن بعناصر يمكن أيضاً أن يأخذها المديرون أنفسهم كالمعاملات الإدارية وخطوات العمليات الداخلية، وذلك بمساعدة أنظمة الحاسوب. هذا يمكن أن يحسن كثيراً من الكفاءة على أساس يومي. يقدم «مدير الخدمة الذاتية» التابع لشركة Cisco Systems ثروة من المواد التوضيحية. توفر كثيراً من الأدوات، بدءاً من تحديثات البيانات للموظفين، التي تتراوح بين المدفوعات

الفردية إلى تقييمات فرق العمل إلى التسهيلات في العمل التي تسرع المعالجة. باختصار، يجب أن يكون التطوير الإداري قريباً دائماً من العمل الإستراتيجي والتشغيلي للقائد وإلا فإنه سيفقد تأثيره.

٤-١-٢-٣ الجيل القادم في خطوط الإمداد:

لقد قدم الأمريكيون رام تشاران Ram Charan وستيفن دروتر Stephen Drotter وجيمس نويل James Noel إسهامات مهمة في هذا الصدد، وهم الذين عملوا في شركات كبيرة مثل جنرال إلكتريك وفيليب موريس وسيتي بنك (انظر Charan et al 2001). يوضح المؤلفون الثلاثة كيف تطوّرت شركاتهم بوساطة مديرين داخليين على النحو الأمثل. نقطة الانطلاق لاعتباراتهم هي حقيقةُ أنه ليس من المهم تدريب المديرين التنفيذيين على بعض الصفات والقدرات. بالأحرى، إنها مسألة دعمهم في المراحل الحرجة التي لا بد أن يمرَّ كل منهم بها وذلك من خلال التدابير المناسبة. تُعدُّ التحولات من قائد إلى التالي ذات أهمية خاصة، في أثناء التعلم والتدرب على متطلبات الوظيفة الجديدة. بهذه الطريقة فحسب، يكون «خط إمداد القيادة» للشركة دائماً مجهزاً بشكل كافٍ.

- يعمد خبراء الإدارة الثلاثة أساساً إلى تحديد ستة مقاطع حرجة في الطريق من خبير إلى رئيس أو رئيس مجلس الإدارة:

- من إدارة الذات إلى إدارة الآخرين - من اختصاصي إلى قائد فريق.

- من إدارة الآخرين إلى إدارة المديرين - من قائد فريق إلى مشرف، ولديك مسؤولون تنفيذيون تابعون لك.

- من إدارة المديرين إلى مدير وظيفي - من مشرف إلى رئيس قسم (مثل رئيس التسويق أو الموارد البشرية).

- من مدير وظيفي إلى مدير الأعمال - من رئيس قسم إلى مدير وحدة الأعمال أو مركز الربح أو شركة تابعة.

- من مدير الأعمال إلى مدير المجموعة - من رئيس وحدة الأعمال إلى مدير العديد من وحدات الأعمال في المنطقة نفسها أو القطاع نفسه.

- من مدير المجموعة إلى مدير المؤسسة - من مدير العديد من وحدات الأعمال إلى رئيس مجلس الإدارة.

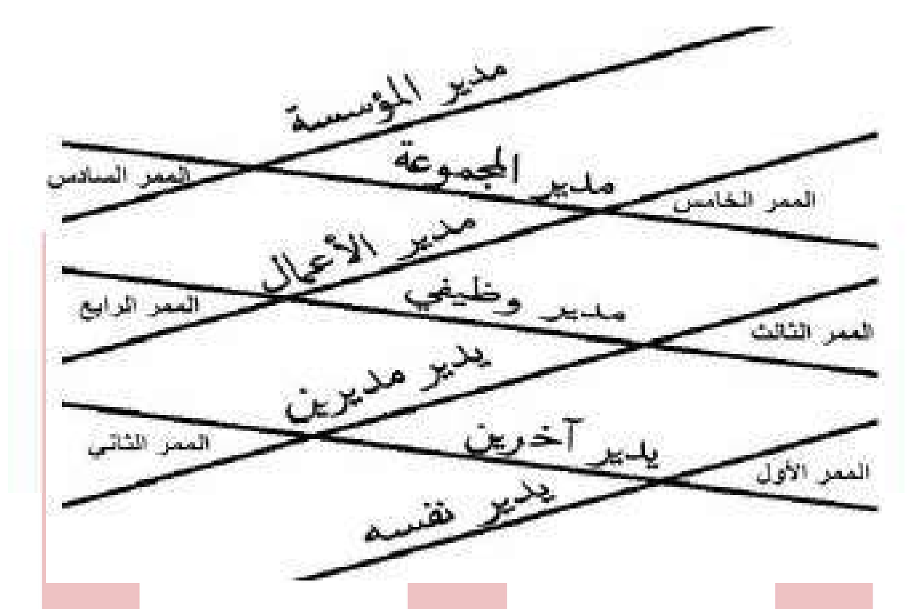
في كل منعطف، هناك ثلاثة جوانب رئيسة للقيادة يجب أن تتأثر بفاعلية بأنشطة التطوير والتدريب:

١- المتطلبات وما يرتبط بها من مهارات.

٢- المتطلبات المرتبطة بالوقت، والمتعلقة بوظائف إدارة معينة وما يرتبط بها من أولويات.

٣- القيم والمعايير، أي ما يعني القادة في هذا المستوى المحدد (الشكل ٤-٢).

على سبيل المثال، ثمة فرق بين كبار الخبراء وكبار المديرين. بصفتي «مديراً للمديرين»، يجب أن أتأكد من أنني لا أتدخل في أعمالهم اليومية. في الوقت نفسه، يجب أن أتأكد من أن المديرين التنفيذيين المعينين لي يؤدون مهامهم الإدارية الفعلية وليس عمل المتخصصين. يتمثل دور «مدير المديرين» الأنموذجي والرئيس في جعل الموظفين يفهمون إستراتيجية الشركة. وفقاً لشاران وآخرين، في هذه المرحلة تكون المهام الرئيسة الأربع للقيادة مهمة للغاية ويجب أن تكون على جدول أعمال المدير: اختيار وتدريب الفريق ورؤساء الأقسام؛



(الشكل ٤-٢) التحركات الحاسمة في الحياة المهنية لكبار المديرين التنفيذيين في المنظمات الكبرى (المصدر: Charan et al 2001)

المطالبة بأنشطة قيادة حقيقية لهذه المجموعة المستهدفة؛ (إعادة) توزيع الموارد بين الأقسام؛ إدارة واجهات أو أسطح التفاعل بين الأقسام. وإدارة أسطح التفاعل بين قسمك وغيره من مجالات الشركة (انظر Charan et al 2001, p. 51 ff.).

بمجرد أن يعمل القائد في غير المستوى الصحيح، فإنه يؤثر سلباً في الطبقات الموجودة أعلاه وأسفله، مما يؤدي إلى الركود. إذا لم يستطع قائد الفريق القيام بالتفويض وعمل كل شيء بنفسه فهذا أمر محبط للمحترفين في فريقه. في الوقت نفسه، يفشل مدير قائد الفريق، بما أن السابق لم يدعم الأخير بشكل صحيح. قد تكون لهذا عواقب وخيمة: يتم تلقي هذه الإشارات داخل الشركة، وفجأة يشعر المديرون التنفيذيون الآخرون - بوعي أو من غير وعي- أنهم يُشجِّعون على عدم الامتثال لمتطلبات وظائفهم.

في هذه النماذج الجديدة لتطوير القيادة، من المهم للغاية مراقبة جميع الأنشطة بعناية. وفقاً لدراسة أجراها المعهد الفيدرالي للتعليم والتدريب

المهنيين، تتوقع ٨٥% من الشركات الألمانية أنه سيكون من المهم تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل أفضل ومراقبة نجاح التدريب على المدى الطويل. هذا يسهل ويصعب تنفيذه، لكن الاستياء يتزايد.وَرَدَ في مجلة Focus مؤخراً: «لا ترغب الشركات في إنفاق المزيد من الأموال على حلقات دراسية أو مجموعات نقاش متساهلة ذات فائدة غير مؤكدة» (انظر Focus 10/2004, pp. 184-185).

كيف يمكن ضمان الفوائد في الممارسة العملية؟ يتضح ذلك في ثلاثة أمثلة: أُرسل المديرون التنفيذيون لشركة الهاتف المحمول فودافون Vodafone مؤخراً إلى الندوات للعمل كمراقبين. إضافة إلى ذلك يجب على المشرفين متابعة ما إذا كان موظفوهم يطبقون المعارف الجديدة في الممارسة العملية وكيف يجري ذلك. في مجموعة شركات السلع الاستهلاكية هنكل Henkel، يحتاج الموظفون إلى اجتياز اختبار قبول بمساعدة الحاسوب قبل أن يتمكنوا من حضور الندوات. وتناقش الشركة مزودة خدمات التأمين Gerling حالياً طرح مذكرات يوميات إلكترونية لتوثيق نجاح الندوة.

ثمة شيء واحد مؤكد: على الرغم من أن استبياناً بسيطاً بعد الندوة يمكن أن يُظهر أن المشاركين (ذاتياً) راضون عن المحتويات المقدمة، فإن هذا لا يعني بالضرورة أنهم تعلموا بالفعل أو فهموا ما تم تعليمهم إياه، ناهيك عن أن يتمكنوا من تطبيقه.

٤-١-٣ نظرات معمقة: إجراءات منهجية للحلقات الدراسية:

بعد هذه الملاحظات حول الظروف الهيكلية لنماذج تطوير القيادة الجديدة، أود الآن تقديم بعض الأفكار التقريبية حول كيفية تشكيل محتوى الندوة:

تقدم الأكاديمية ندوات القيادة المنهجية القائمة على الممارسة. تركز هذه الندوات على المهارات والأدوات والمزايا الأساسية للقيادة المنهجية والشخصية، وكذلك الوعي الذاتي والمسؤولية الشخصية ومهارات التعامل مع الآخرين والانفتاح والثقة وديناميات المجموعة والرؤية والعمل وإدارة الصراع وإدارة التغيير وإجراء مقابلات مع الموظفين، والعمل في وقت واحد على القضية المعنية وعلى مستوى العلاقات.

يجب على المديرين أن يأخذوا فكرة التعلم مدى الحياة بجدية وأن يعملوا باستمرار على قضية إدراكهم لأنفسهم وإدارة علاقاتهم. توجد حلقات دراسية وتدريبات حول موضوعات مثل التأمل في سلوكك القيادي، ودمج شخصيتك وأسلوبك القيادي، كإستراتيجيات لمواجهة المواقف القيادية الصعبة، والتواصل.

٤-١-٣-١ من الأعراض إلى الأسباب:

تدرس الأكاديمية أدوات الإدارة وتعزز الشخصيات القيادية لدى المشاركين، مما يسمح لهم بتحديث أدواتهم المنهجية وصقل مهاراتهم الشخصية.

يعمل المدربون والخبراء الاستشاريون لدينا في المقام الأول بوصفهم «داعمين» في تطوير استقلالية القدرة على حل المشكلات على أيدي المديرين والموظفين. ومن ثم فالرئيس التنفيذي الذي أعطى الاستشاري في البداية

مهمة تحفيز الفريق فحسب، يطور نظرة معمقة فيطرح السؤال الآتي: «كيف يمكنني بصفتي الرئيس التنفيذي إعداد أعمالنا للمستقبل مع مديري وموظفيي؟» وفي النهاية لا تُعالج الأعراض، بل الأسباب.

إن مبادئ فاعلية العمل التنموي /التطويري هي أولاً توضيح شامل للمهمة، وهو أمر مهم لضمان الانتقال إلى التطبيق. تكتشف هنا العلاقات وتُحلَّل وتُحدَّد الأسباب والأعراض وهياكل المشكلات الحقيقية. يحدث هذا عادة في المناقشات مع كثير من ممثلي الشركة في الموقع. يتعلق المبدأ الثاني بمشاركة أصحاب المصلحة. هذا بعكس النهج القياسي الذي يقدم حلولاً جاهزة، كما يفعل الخبراء الاستشاريون عادة. التركيز في وقت مبكر على مخاوف المشاركين واهتماماتهم ينشطهم ويوجد طاقة للتغيير. من خلال تلقي تغذية راجعة فردية وملموسة، يشعر المشاركون بشعور «يوجد من يستمع إلينا».

الهدف الثالث هو التغلب على «قوى الدفع والشفط»، على حد تعبير زميلي هوبرت هولزل Hubert Hölzl ذات مرة. يجري حلّ الحالات الإشكالية وتحليل الاتجاهات الداخلية والخارجية معاً، ويُعمل على تطوير رؤية. في هذا السياق، وعلى أساس المفاهيم المستقبلية (التوجهات)، يُنظر في نقاط القوة والضعف الحالية لدى المشاركين، وهكذا يُدمج العمل الفعلي. المبدأ الرابع هو أن أي عمل تطوير فعال يتطلب «رفقة سفر يتمتعون بالطاقة والقدرة على التحمل والرغبة». إلّا أن الفكاهة مهمة أيضاً.

٤-١-٣-٢ مسرح الشركة وغرفة المراقبة:

لإظهار تنوع العمل باستخدام مقاربة منهجية، سأعرض في ما يأتي بعض الأساليب التي نستخدمها بشكل متكرر في الأكاديمية، التي يجب

دمجها بمقاربة مصممة خصيصاً لاحتياجات المجموعة المستهدفة. على الرغم من أن هذه الأساليب يمارسها المدربون والاستشاريون، إلا أنها مناسبة إلى حد ما للمديرين الذين يريدون إبقاء إداراتهم أو شركاتهم قلقة متنبهة، أو كما يقال: على أطراف أصابعها. وعلى الرغم من ذلك، يجب على المديرين المهتمين التشاور مع الأكاديمية أو غيرها من الخبراء حول المخاطر والآثار الجانبية المحتملة. من الأمثلة على هذه الطرائق:

النشوة والجلوس في دائرة دون أي طاولات «واقية». الشيء الوحيد الذي يجب على المديرين التنفيذيين فعله هو الاستماع. يتحدث المستشارون بصوت رتيب عن رحلة فكرية في أيام ورشة العمل القادمة والمحرمات والمخاوف والأمور المثيرة للقلق، وينطقون بالتحفظات أياً كانت والمخاطر، ثم ينتقلون إلى المحتوى. بهذه الطريقة يتم بسرعة تجاوز المجاملات السطحية التقليدية والآداب التي تصادفها في العمل. في الخطوة التالية، يجري التركيز على المشكلات، على سبيل المثال: ما نوع الأفكار والمشاعر التي انتابتني هنا اليوم؟ هل أنا على استعداد حقاً لتحمل حصتي من المسؤولية عن عملية التغيير الوشيكة؟ ما دوري في فريقي، في منطقتي، في شركتي؟ كيف هي حال التواصل المباشر داخل الشركة؟ إلى أي مدى من الوضوح يجري الحديث عن الصراعات وإلى أي مدى يجري ذلك بشكل بناء؟

غرفة المراقبة كروية الشكل. يشكل العملاء والاستشاريون دائرة داخلية من الكراسي. يجلس المديرون الخارجيون في دائرة خارجية ولا يفعلون شيئاً سوى الاستماع، ما يشحذ قدراتهم الإدراكية. يجرى الاستشاريون مقابلة مع العميل الذي يشعر باحترامهم له، وكذلك يشعر حقاً بحرية التصرف كشخص.

تجري المحادثة كما لو كانت وراء أبواب مغلقة. تعالج المحادثات المتطلبات الضرورية لتطوير العميل، لكن أيضاً حول مناقشة المحرمات والقوالب النمطية والمشاعر الحالية. في خطوة أخرى، يمكن توسيع الدائرة بإضافة موظف أو أكثر من «الخارج»، ويمكنهم أيضاً التحدث بصراحة. بهذه الطريقة، يمكن اكتشاف «ثقافات الخوف» المحتملة من جهة، ويمكن من ناحية أخرى نزع فتيلها من خلال التواصل المباشر.

ملصق المشارك الأولي. يوجد على ورقة السبورة الورقية وصف للمهمة يُطلب فيها من المشارك ذكر توقعاته، لكنه يتيح له أيضاً فرصة لتقديم نفسه: «حينما أفكر في مهاراتي القيادية، (أ) يمكنني أن... بشكل جيد؛ (ب)... مهم بشكل خاص بالنسبة إلي؛ (ج) أتعثر حين التعامل مع...؛ (د) شعار قيادتي هو...؛ (هـ) في هذه الحلقة الدراسية أريد أن أحاول...». بناءً على هذه الأسئلة، ينشئ كل مشارك ملصقاً شخصياً له، ثم يقدمه إلى المجموعة بأكملها.

تكوين المنظمة. يجب استخدام هذه الطريقة فحسب بوساطة مدربين ذوي خبرة. والفكرة هي إنشاء تمثال حي يخاطب العديد من الحواس ويبين الدوافع والآثار والعلاقات الخفية. تمثل الأطراف نفسها (أو يُمثلها عضو في المجموعة) ويتمّ تعرّف كيفية فهم الآخرين لها. من في الوسط؟ من على الحافة؟ من المنهمك؟ من يبدو أنه ديناميكي؟ من ينظر إلى من؟ يوضح هذا التمرين كيف تظهر مجموعة من الأشخاص ككل.

معرض الأعمال الفنية. يوجد على جدران الغرفة العديد من لوحات الإعلام التي تحمل أسئلة أساسية حول توقعات المشاركين وإسهاماتهم في

نجاح ورشة العمل. لا يحصل المشاركون على كأس من الشمبانيا (كما يحدث في المعرض الفني) بل على قلم رصاص. يعمد المشاركون إلى السير والقراءة والكتابة والإضافة والتسطير تحت ما يهمهم - ومن ثم يخلقون جواً مُلهِماً وقدراً كبيراً من الطاقة، وفي الوقت نفسه تتطور المحادثات التلقائية بين المشاركين الذين لا يكادون يعرفون بعضهم بعضاً.

العمل ذو الرؤية ومسرح الشركات. كيف ستبدو الشركة المثالية في عام ٢٠٥٠؟ يطور المشاركون أفكارهم الخاصة، من دون أي حدود. ضمن مجموعات صغيرة، يكون على القادة مهمة اختيار منظور فردي وتمثيل أعمالهم بطريقة مختلفة تماماً من باب التغيير: كمشهد إيمائي أو أغنية أو رسم أو مسرحية أو قصة مثيرة أو قصة حب أو كوميديا. وهكذا يمكن اكتشاف طرائق إبداعية جديدة للتواصل مع الآخرين في الشركة، ويمكن الشعور بالتعامل مع الزملاء بطريقة مختلفة تماماً. من الممكن أيضاً تشغيل المسرح في مشاهد عدة: بينما يجب أن يكون الفصل الأول حول «تعاوننا، أمس واليوم»، يجب أن يُظهر الثاني «تعاوننا، بدءاً من الغد». مع نهاية المسرح قد نرى البرود في العلاقات والخلافات وقد ذابت في ضحكات المشاركين.

السُّوق غير اللفظي. يواجه كل مشارك خصماً مفضلاً في الشركة ويحافظ على اتصال بصري معه. بصوت هادئ، يلقي الاستشاري عبارات معينة من الخارج لتنبيه إدراكهم الحسي: ما الذي أراه حقاً في الآخر؟ ما الذي يفعله الشخص الآخر تحديداً فيجعلني أشعر أنني أشعر بذلك؟ ما هي «نقطتي العمياء» التي يتطرق إليها اللاوعي؟ ماذا سيحدث إذا قلت لهم بالضبط ما يجري في داخلي عندما يفعلون هذا أو ذاك؟ ما أوجه التآزر بيننا نحن الاثنين التي يمكن أن تنمو لصالحنا ولصالح شركتنا؟

لقاء مواجهة. حينما تُحَدّدُ المعسكرات أو المجموعات الفرعية المتعارضة بوضوح في حلقة دراسية، يمكن تليين أو تذويب الأدوار والصور النمطية المسبقة في بعض الأحيان عن طريق وضع هذه المجموعات - على سبيل المثال خدمة المكاتب والخدمة الميدانية - في غرف منفصلة حيث يجيبون عن الأسئلة الآتية: كيف نرى أنفسنا، ونقاط قوتنا وضعفنا؟ كيف نرى الآخرين، ونقاط قوتهم وضعفهم؟ كيف نعتقد أن الآخرين يروننا؟ ثم تقدم كل مجموعة النتائج على السبورة الورقية. والنتيجة، كما قال زميلي ألكساندر هوهن Alexander Höhn ذات مرة، هي «تقييم ذاتي فيه قدر متساو من الثقة بالنفس والنقد الذاتي، وتقييم خارجي». وعلاوة على ذلك تصبح «المعرفة السرية» بوجهات نظر الآخرين شفافة في نهاية المطاف. بعد مواجهة كهذه، وهي أيضاً أداة فعالة لإدارة الصراع، يُتوقع أن تبدأ المجموعات تتعاون. على سبيل المثال، يمكن أن يحدث هذا من خلال تحسين الأفكار التي سيجري تطويرها وشرحها وتوضيحها وتزويدها بجدول زمني للتنفيذ.

بشكل عام، في نهاية كل حلقة دراسية، ينبغي تحديد تدابير ومسؤوليات ملموسة. ربما يمكن لشركاء التعلم الاتصال ببعضهم بعضاً بين مواعيد ورشة العمل للسؤال عن تقدم المشاريع. في بداية الندوة التالية (إن وجدت) يمكنك طرح الأسئلة الآتية: ما الذي تغير؟ ما الذي لا يزال في حاجة إلى تحسين؟ ما الذي أريد تحقيقه في اجتماع المتابعة؟ بغض النظر عن التفاصيل، المبدأ الذي ينطبق هنا هو: الأفعال تتحدث بصوت أعلى من الكلمات.

٤ - ٢ أدوات ووسائل للغاية المرجوة:

يجب أن أعترف، عندما يسألني المسؤولون التنفيذيون عن الأدوات، أنني أكون دائماً متشككاً في البداية لأنهم في الغالب يتوقعون وصفات محمية بحقوق براءة اختراع، وعلاجات شاملة لكل الأمراض، وقوائم رصد جاهزة.

القيادة أكثر من ذلك، وتتطلب شعوراً بالخط الفاصل - بين الفرد والنظام؛ بين المستوى المادي والعلاقة؛ بين السلطة والتعاون؛ بين السلطة والنفوذ، بين الماضي والمستقبل؛ بين الفكر والعاطفة وبين الوضوح والغموض. يتدفق مجموع هذه الاختلافات الدقيقة ليجتمع في القيادة المنهجية. لذلك غالباً ما تحوّل الأدوات الانتباه عن هذه المعضلات الرئيسة في القيادة.

وعلى الرغم من ذلك، أعتقد أنه - ضمن حدود واضحة، وفي شروط محددة - يمكنك الحصول على أدوات وتقنيات مفيدة وهي موصوفة في القسم الآتي. الإدراك والاتصال والتواصل كلها أمور مهمة لأن القيادة القوية تتكون من هذه العناصر. وتالياً ستكون الأدوات، مثل مقابلة الموظف والتغذية الراجعة والتدريب ذات شأنٍ بارز. تتعلق أداتان (عمليات تحديد الأهداف والتفويض) بمسألة قدرة القيادة على أن تولد النتائج، وبالمدة والشروط اللازمة لذلك. أداتان أخريان سأقدمهما تركزان على قضايا الديناميات الشخصية: إدارة الصراع وتطوير الفرق.

قد تتداخل كل هذه الأدوات. ومن ثم قد يكون في إمكان القائد حل النزاعات أيضاً في اجتماع للموظفين. إضافة إلى ذلك، على سبيل المثال، يمكن دمج التغذية الراجعة حول التصورات المتبادلة في اجتماع حول مفاوضات

الأهداف. من المهم أن يرى المدير الأدوات بالغرض المرسوم لها: وسيلة لغاية - والغاية هي القيادة الجيدة. لا أكثر ولا أقل.

أظهرت دراسة أجرتها الأكاديمية عام ٢٠٠٣ أن الحديث بين القائد والموظف هو أكثر أدوات القيادة شيوعاً بالنسبة إلى ٨٥% من المشاركين. وهكذا تكون الأداة الأقدم والأكثر وضوحاً (للوهلة الأولى) هي التي تحتل المرتبة الأولى متفوقة على بطاقة الأداء المتوازن الحديثة والتغذية الراجعة بزاوية ٣٦٠ درجة، واللتين يصعب تطبيقهما في الممارسة على الرغم من أن كثيراً من الاستشاريين قد امتدحوهما من الناحية النظرية (انظر Academy Study 2003).

ليست المسألة مسألة أساليب، بل مسألة موظفين، ولا سيما في ظل الظروف غير المستقرة، ونقاط قوتهم وضعفهم التي تحدد رفاهية إدارة الموارد البشرية للشركة وثقافتها وسلامتها. يدخل في هذه الصورة بشكل ملائم أن الشركات الألمانية تعتمد بشكل أساس على العمل الجماعي إلى جانب المحادثات. لذلك تحتل الإدارة بالأهداف، والإدارة باتفاقات الأهداف المركز الثالث في الترتيب. يبدو أن التدريب يتمتع بشعبية أكبر بكثير من بطاقة الأداء المتوازن، إذْ ستكون ثمة حاجة إلى عملية تغيير هائلة قبل إنشاء هذا النظام المعقد والمتشابك لقيادة الشركات.

بالاعتماد بشكل أساس على أدوات كالمقابلات السنوية، والتدريب واجتماعات الفرق، يفضل المديرون التنفيذيون الألمان أسلوب الإدارة الذي يعتمد بشكل أساس على الحالة المزاجية والمشاعر والفروق الدقيقة. والسؤال الوحيد هو ما إذا كان هذا النوع من الاتصال يمارس بجدية. توظف أدوات الإدارة التي تعتمد على الحوار والتعاطف دائماً القائدَ في

وظيفة مزدوجة: كشريك محادثة للحالات الخاصة وكمقياس ضغط عاطفي. قد تكون مقابلة الموظف (السنوية) أقدم أدوات الإدارة وأكثرها بدائية، لكنها ليست الأسهل. على الرغم من أن جميع القادة يمكنهم التحدث، فإن قليلاً منهم فحسب يعرفون كيفية إجراء محادثة موجهة بهدف، وهو شيء لا تتعلمه في الجامعات.

وعلى الرغم من ذلك، أرى مشكلة كبيرة أو سوء فهم في هذه النتيجة: يقلل كثير من القادة من مقدار الوقت والاهتمام الذي يتطلبه هذا النوع من القيادة. على سبيل المثال، التدريب هو أكثر من مجرد تدخل خاص في الأزمات يحدث كل بضعة أشهر. يستمر برنامج التدريب السليم مدَّة عامين، إذ إن التدريب عملية مستمرة. سأعود في وقت لاحق لمناقشة ما إذا كان التدريب يمكن أو ينبغي أن ينفذه المشرف المباشر للشخص، أو ما إذا كان من الأفضل أن يكون ثمة طرف ثالث (استشاري، مدير آخر) ينفذه.

٤-٢-١ مقابلة الموظفين:

قال ألن إيفي Allen E. Ivey ذات مرة: «التواصل بين الأفراد أمر بالغ الأهمية بحيث لا يمكن تركه للمصادفة» (Ivey, 2001, p. 11).

لا شيء يمكن أن يجعل التواصل بين الأشخاص حيوياً مثل المقابلة الشخصية. يسمح تبادل الأفكار السريع باكتساب رؤى جديدة من الدوافع المتبادلة؛ لتمثيل الأفكار بفاعلية من خلال اختيارك للكلمات ونبرة الصوت وتعبيرات الوجه والإيماءات؛ للوصول إلى نتائج سريعة، ليس أقلها تأسيس علاقات إيجابية مع الآخرين.

المقابلة الشخصية ملائمة بشكل خاص لبناء الثقة، التي من دونها لا يمكن التفكير في تعاون وثيق. ومع ذلك، يستغرق الحديث والمناقشة بعض الوقت. يتعرض المديرون التنفيذيون باستمرار إلى ضغوطات الوقت ومن ثم يحاولون في كثير من الأحيان استبدال الاجتماعات مع الموظفين باتصالات أقل استهلاكاً للوقت (الرسائل والمكالمات الهاتفية والفاكسات ورسائل البريد الإلكتروني). إذا كانت المسافة الجغرافية بين المقر ومكان عمل الموظف كبيرة جداً (رحلة برية طويلة)، فلا يمكن تجنب الاستخدام واسع النطاق لوسائل الاتصال هذه لأسباب اقتصادية. ومع ذلك يجب ألا تقودنا هذه البدائل التكنولوجية إلى إهمال التواصل الشخصي.

وبقدر أهمية مقابلات الموظفين، يمكن أن تكون لها نتائج عكسية إذا لم يجري إعدادها وتنفيذها بشكل صحيح. على وجه التحديد، يمكن للتوصيات الآتية للمقابلة الناجحة للموظفين أن تكون مفيدة: اختر الوقت المناسب والمكان المناسب. المقابلة قبل نهاية يوم العمل بفترة وجيزة لا ينصح بها.

- أبلغ الموظف مقدماً، وبوقت طويل، عن الغرض من المحادثة.
- حدد الهدف في بداية المحادثة.
- ضع نفسك في موقع الموظف.
- خذ كل موظف على محمل الجد، ولا سيما إذا كنت تشعر بالتفوق عليهم.
- تأكد من إيلاء اهتمام دائم للموظف (ليس في البداية فحسب).
- أشرك الموظف في المحادثة وصياغتها مثل مربع حوار (اطرح أسئلة مفتوحة، واستكشف الآراء، شجع المقترحات، تعامل بجدية مع المشاعر التي يجري التعبير عنها، واستمع).

- قدم معلومات «بالجرعات» الصحيحة وبغية تلبية احتياجات نظيرك.

- قدم أهم القضايا بوضوح شديد، وضعها في مكان جيد (على سبيل المثال، في بداية أو نهاية الرسالة).

- اكتب نتائج المحادثة - ولا سيما التدابير المتفق عليها - قبل الانتهاء من المحادثة، اسأل الموظف عن آرائه وتقييمه النهائي.

٤-٢-١-١ مسألة تحضير:

بعد هذه الملاحظات الاستهلالية، أود إلقاء نظرة على المراحل المختلفة لمقابلة الموظف: يبدأ الإعداد، بعد ذلك تحدث المحادثة الأولية، ثم المقابلة الفعلية، والإغلاق، وكخطوة أخيرة، الملخص وأعمال المتابعة. ما الذي يجب مراعاته من أجل إعداد مقابلة الموظف؟ يهتم القائد الجيد بأن يدعو الموظفين في وقت مبكر. يجب أن تكون المواعيد المفاجئة من المحرمات. إذا لزم الأمر وكان ثمة مجال ينبغي تسليم محادثة و / أو خطة التقييم إلى الموظف في الوقت نفسه. إضافة إلى ذلك، يجب على المدير إبلاغ الموظف بتاريخ ومحتوى وغرض الاجتماع وأن يطلب منه الاستعداد من جانبه. بالتأكيد، يجب على المسؤول التنفيذي أن يضمن مسبقاً إمكان إجراء محادثة دون انقطاع، ولا سيما أن المكالمات الهاتفية تمثل مشكلة. أخيراً، يجب تجميع جميع الوثائق ذات الصلة، على سبيل المثال، الإرشادات ونماذج التقييم. وهذا يشمل إنشاء قائمة بأسئلتك. عدد قليل جداً من المديرين التنفيذيين فقط يمكنهم التصرف بردود أفعال عفوية وطرح الأسئلة المناسبة دائماً.

يجب على المشرف أيضاً التفكير في الأسئلة التي قد يطرحها عليه الموظف قبل المقابلة. الأسئلة المحتملة هي: ماذا تتوقع مني في الأشهر الستة المقبلة؟ كيف ستتطور شركتنا وقسمنا؟ لماذا قيمت أدائي كـ (جيد / متوسط / ضعيف) في هذه الفئة؟ ما الخيارات الوظيفية المتاحة لي؟ للإجابة بوضوح عن هذه الأسئلة أو ما شابهها، يجب على المدير مراعاة النقاط الآتية قبل الاجتماع: ما نقاط القوة والضعف لدى الموظف؟ ما النسبة من أهداف القسم والأقسام الأكبر التي يمكنني تفويضها للموظفين؟ ما العوامل التي أثرت في سلوكهم وأدائهم في فترة التقييم إيجاباً أو سلباً؟ كيف تبدو «خطة التطوير الشخصية» للموظف؟ ما التدابير اللازمة لتعزيز مؤهلاتهم؟

من أجل الوصول إلى تصنيف الموظف بشكل موضوعي قدر المستطاع (إذا كانت الموضوعية ممكنة)، من المفيد الإجابة بصراحة عن الأسئلة الآتية: هل أنظر إلى الموظف بلا تحيز؟ هل لدي تحيزات ضده؟ ما النتائج السابقة التي أدت إلى هذه التحيزات؟ ما تأثير موقفي الشخصي وخطابي الداخلي وتصوري الشخصي في تقييمي لمهارات الموظف؟

يجب أن تكون المقابلة موجهة دائماً إلى الموظف. يجب على الموظف أن يناقش، ويجب على المشرف أن يوجه الأسئلة فحسب، ويستمع بهدوء، ويستجيب إلى حجج الموظف، ويلخص النقاط الرئيسة بإيجاز، ثم يشير إلى الموظف بأنه يجري الاستماع إليه وفهمه. إضافة إلى ذلك، يجب على المدير تحديد الأهداف، وإذا لزم الأمر، شرح رغباته الخاصة إذا كانت تنحرف عن رغبات الموظف.

باختصار، يمكن التمييز بين نواحي الإعداد الآتية: المحتوى، التنظيمية، المنهجية، النفسية، العقلية.

إعداد المحتوى. من أجل إجراء محادثة شاملة المنحى، عليك أولاً أن تجمع كل المعلومات ذات الصلة المرتبطة بالمناقشة وتسعى إلى توضيح الموقف؛ ثم يمكنك تحديد الأهداف المرجوة. تخطيط الأهداف يجعل من الأسهل قيادة مناقشات ناجحة وفعالة من حيث الوقت. كما أنه يسهل تقييم نجاح المحادثة لاحقاً. حين تخطيط الأهداف، يجب الإجابة عن الأسئلة الخمسةالآتية:

- ما الأهداف الرئيسة التي أريد تحقيقها؟
- ما الأهداف الثانوية التي ينبغي متابعتها؟
- ما الأهداف المتوسطة الممكن وجودها؟
- هل ثمة أهداف بديلة؟
- ما الحد التفاوضي الذي يجب أن أضعه لنفسي؟

على أساس الأهداف يجب النظر في الحجج التي يمكن استخدامها. هنا يجب على المدير أيضاً التفكير في الحجج المضادة المتوقعة من جانب الموظف وما إذا كان يستجيب بشكل مناسب. إضافة إلى ذلك، قد يكون من المفيد جداً تحديد ترتيب الحجج مقدماً، مع الحرص على عدم طرح أقوى النقاط في البداية. مثل هذه الاعتبارات لا تتعلق ببرمجة تدفق المحادثة. فالمرونة ضرورية دائماً: قد تدخل المحادثة دائماً في منعطفات غير متوقعة ويتعين على المدير الاستجابة بطريقة عفوية.

الإعداد التنظيمي. يتعلق هذا الجانب بالإجابات عن ستة أسئلة:

من يشارك في المحادثة؟ إلى أين أقود المحادثة؟ متى أقود المحادثة؟ كم من الوقت ستستغرق المحادثة؟ ما المستندات والأدوات (مثل المشروبات الغازية) اللازمة؟ ما ترتيب الجلوس المقبول منطقياً؟

المحادثات غير المعدة أو سيئة الإعداد تعطل الاتصال على المستوى العقلاني والوقائعي، وكذلك على مستوى العلاقة العاطفية، وقد تواجهك المشكلات التآتية:

- سيكون ثمة سوء فهم، على سبيل المثال، بسبب رداءة الصوت في مكان المقابلة، ومشتتات الانتباه أو التوقيت السيِّئ.
- لا تؤخذ الرسالة على محمل الجد لأن المحادثة تجري «على الطاير».
- يمكن إعطاء المحادثات «ثقلاً» إضافياً من خلال تضمين مستندات مكتوبة.
- الجو التحادثي «بارد» للغاية بسبب الجو أو البيئة بالغة الجدّية.
- يشعر الموظف بالقيمة المنخفضة: يجلس المدير على كرسي المديرين المريح، في حين يتعين على الموظف الجلوس على كرسي الزوار الصلب.
- إذا كان الهدف إجراء مناقشة مثمرة، فسيكون أمراً سيئاً إجراؤها تحت ضغط الوقت. يؤدي علم النفس دوراً مهماً. على سبيل المثال، إذا تحدثنا بسرعة، فيمكننا أن نعطي بسهولة الانطباع بأننا نريد إنهاء المحادثة بسرعة. وهكذا نكون قد وضعنا - دون قصد - شريكنا تحت الضغط. نتيجة لذلك، ينسحب ويمتنع عن التعبير عن الأفكار التي قد تكون مفيدة للغاية.

- أيضاً، يجب أن يختار المدير وقت المقابلة بعناية. الاجتماعات الطويلة قبل الغداء مباشرة أو قبل وقت نهاية الدوام ليست في مصلحة الموظفين الذين لا تكون قدرتهم على الانتباه مثالية في هذه الأوقات.

الإعداد المنهجي. من المفيد التفكير في التقدم المحتمل للمحادثة. لهذا السبب، يتعين علينا أولاً توضيح نوع شريك المحادثة الذي يتعين علينا التعامل معه. قد نعرفهم بالفعل من لقاءات أخرى ومعرفة ردود الفعل التي يميلون إليها. كيف يمكننا وضعه في مزاج إيجابي؟ ما اهتماماته وماذا يفضل؟ يشمل الإعداد المنهجي أيضاً كل ما ذكرته سابقاً حول الأسئلة التي قد يطرحها الموظف. الشيء المهم هو أن نكون في وضع يمكننا من توقع هذه الأسئلة.

التحضير النفسي والعقلي. على الأقل، حين إجراء مناقشات مهمة، يجب أن نولي الاهتمام لحالتنا العقلية. فالتفكير الإيجابي يؤدي إلى النجاح. من الصعب مراعاة هذا المبدأ إذا كنت في مزاج سلبي فيما يتعلق بالمناسبة أو الشخص الآخر، أو إذا كنت تعاني من الإجهاد الزائد. الدافع الذاتي مناسب في مثل هذه الحالات. يتضمن هذا أيضاً إعادة النظر في موقفك السلبي تجاه شريك المحادثة. إذا فشلت في تحقيق هذا التحول العقلي، فمن المستحسن إحالة الاجتماع إلى شخص آخر أو إلغائه أو تأجيله.

بعد التحضير بعناية للمحادثة، يمكنك البدء. دخل الموظف المكتب؛ ماذا بعد؟ لا توجد وصفة عالمية. يعتمد افتتاح الاجتماع على الإعداد والخبرات والتوقعات لك ولموظفك. سواء كنت تستخدم موضوعات عامة (الأسرة أو السفر أو الإجازة أو ما إلى ذلك) لفتح الاجتماع أم تدخل مباشرة إلى صلب الموضوع. يعتمد ذلك على الموقف ويجب أن تتكيف مع

شخصية الموظف. في كلتا الحالتين، من المهم توضيح الأهداف في وقت مبكر من المحادثة. من المهم أيضاً تهيئة جو جيد عن طريق اختيار كلماتك بعناية واعتماد سلوك متواضع. يجب أن يشعر الموظف بالأمان، وأن يدخل في المحادثة على قدم المساواة والحرية «للفضفضة». المرحلة الثالثة هي الأطول، وهي مقابلة الموظف، التي تتعلق «بالأمر الحقيقي». وهنا، يمكن أن يساعد وضع عوامل النجاح الآتية في الحسبان:

- يجب أن تبقى المحادثة واقعية وودية.
- يجب أن تكون لدى الموظف فرص كافية للتحدث.
- الأحاديث الفردية من جانب المدير غير مناسبة.
- لا ينبغي للمدير مقاطعة الموظف.
- يجب أن تتاح للموظف أولاً الفرصة لأخذ المبادرة والتعبير عن مكامن القوة والضعف لديه. قد يستفسر المدير بالسؤال عن السبب.
- بعد هذه الخطوة فحسب، يكون من المستحسن تأكيد أو تصحيح التقييم الذاتي للموظف.
- يجب أن يكون النقد بنّاءً وبصيغة «أنا» وألا يركز أبداً على شخصية الموظف أو أن يكون بصيغة «أنت».
- يجب على المدير الاعتراف بأوجه القصور التي لديه والبحث عن حلول بديلة. الحل الأفضل هو الحل الذي يقترحه الموظف نفسه.
- عقب مناقشة نقاط مهمة يجب أن تسأل عما إذا فُهِمتَ بشكل صحيح.

- يجب مناقشة النزاعات و «النقاط المؤلمة» بشكل علني وعدم كنسها تحت السجادة. التأكد من حدوث ذلك هو مسؤولية المدير.

- لا ينبغي تقييم المشكلات على الفور، بل تحليلها أولاً بموضوعية مع الإشارة إلى الأسباب.

- الأسئلة المفتوحة مهمة: ما رأيك؟ ماذا تقترح؟ هل يعجبك هذا؟

يجب على المدير تحديد الحلول الممكنة وتقديم المساعدة.

- يجب عليك أيضاً التحقق جيداً من أن الموظف قد فهم تماماً رأيك حول هدف معين أو إجراء معين. اعمل متوقِّعاً السيناريو الأسوأ، وهو أن التواصل يفشل في غالب الأحيان.

- دائماً في أثناء المحادثة تؤدي شخصيات كل من المشرف والموظف دوراً. حاول تَعرُّف المزاجات بحدسك وتوجيهها من خلال إيلاء اهتمام وثيق لك وللطرف الآخر.

المرحلة التالية من المقابلة هي ختام طيب. يجب أن يتضمن هذا بشكل أساس ملخصاً للقضايا الرئيسة: ما القضايا التي أثيرت؟ ما الأهداف التي حُدِّدت؟ أين جرى التوصل إلى اتفاق، وأين تختلف الآراء بعد؟ هل يجب إدخال شخص أعلى في حال حدوث خلاف؟ أين محور التركيز للعام المقبل مقارنة مع هذا العام؟ ما التدابير التي حُدِّدت، وما الإطار الزمني؟

بعد مغادرة الموظف الغرفة، لا يكون عمل المدير قد انتهى. يجب عليك الآن الاهتمام بمتابعة جيدة للمحادثة، بحيث يمكن تنفيذ النتيجة بطريقة مستدامة. يجب تنسيق أي أعمال فردية مع الزملاء أو المشرفين. من

المحتمل أن يكون قسم الموارد البشرية على علم بذلك. ويجب على الموظف الحصول على نسخة مكتوبة من المحضر. بالإضافة إلى ذلك، يجب على المدير تدوين تواريخ اختبارات التقدم المستقبلية في تقويمه.

يجري تعزيز نجاح المحادثة - أو حتى جعله ممكناً - فقط إذا قُيِّمت بشكل صحيح. هنا يجب على المدير مراجعة التنفيذ الفعلي للأهداف المتفق عليها وفي الوقت نفسه إجراء تحليل نفسي. يتضمن التنفيذ إلى حد كبير الأنشطة التشغيلية المتفق عليها - وحين الاقتضاء - تخطيط اتصالات المتابعة (المناقشات المستمرة، التأكيدات المكتوبة، خطاب شكر،... إلخ). التحليل النفسي، الذي غالباً ما يجري تجاهله يا للأسف، يتعامل مع سلوك شركاء المحادثة. يجب على المدير الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- هل حققت أهدافي من المحادثة؟
- ما الذي كان جيداً، وما الخطأ الذي حدث؟
- كيف تصرفت؟ هل استجبت لاهتمامات شريكي في المحادثة؟ هل أظهرت له التقدير والاحترام؟
- هل سمحت له بتوضيح وجهة نظره؟
- كيف كان الجو؟ كيف أثرت فيه؟
- ما، على الأرجح، الانطباع الذي حصل عليه الشريك مني؟ ما الانطباع وما الأفكار الجديدة التي حصلتُ عليها منه في أثناء المحادثة؟
- ما الذي يجب عليَّ مراعاته للحديث التالي مع هذا الشريك؟ ما اهتماماته واحتياجاته ورغباته؟

- ماذا تعلمت من هذه المحادثة لنفسي؟ ما الذي يجب عليَّ فعله بشكل أفضل في المستقبل؟

- كيف يُقيِّم اجتماعات الموظفين محترفون ذوو خبرة؟

في اجتماع لجنة الأكاديمية (انظر Höhn et al. 2003) أعرب أحد الزملاء: «في الممارسة العملية، يكون كثيرٌ من مقابلات الموظفين متوتراً للغاية إذ يكون تفكير الموظف: «أنت الآن تجلس ويخبرك الرئيس الكبير أي نوع من الأشخاص أنت عليه». حقيقةُ أنه من الضروري إضفاء الطابع المؤسسي على هذه المقابلات، تُظهِرُ فعلاً مدى صعوبة قيام المديرين بالاتصال الحقيقي في الشركة».

أضاف عضو آخر في اللجنة: «جميع الأدوات تدور في نهاية المطاف حول توفير مساحة يمكن للمرء أن يقول فيها الأشياء التي تتلاشى في خضم عالم الأعمال الحديث. يتعلق الأمر بتخصيص الوقت الكافي لتجاوز الحقائق الثابتة والتحدث والتساؤل عن مدى التعاون في الشركة حقاً: أين توجد المشكلات؟ وما هو جيد وما هو غير جيد؟ وأين توجد المحرمات والأبقار المقدسة التي تعوق العمل؟ أو متى يحين الوقت للاحتفال بالنجاحات؟ بقليل من الروتين، وبعد إيجاد الثقة، قد يكون من الممكن حل النزاعات الثنائية داخل الفريق بشكل عام».

في أي حال، ينبغي أن تأتي المبادرة لإجراء مقابلة مع الموظف من المدير. عليه إيجاد إطار لهذا النوع من تواصل القيادة. وغالباً تعرقل الأشياء العادية المقابلة الفعلية، وهذه حقيقة بالفعل. على هذا النحو، يجب أن يكون من الطبيعي الحفاظ على التواصل البصري بالموظف في أثناء المحادثة. إنما

ليس من السهل الحفاظ على اتصال بصري دائم، ولا سيما إذا كنت لا تتحدث. قال لي أحد الزملاء ذات مرة: «بالنسبة إلي، إنها إشارة واضحة إلى«ثقافات الخوف» السائدة في كثير من الشركات التي يديرها الموظفون بعيونهم». وأعتقد أنه على حق.

قرأت العبارة الآتية في Handelsblatt: «لا ينبغي إجراء المقابلات السنوية هكذا: الرؤساء الذين تركوا المستوى الواقعي لم يفهموا الغرض من الأداة». وكذلك ليس المراد من المقابلات أن تجري مرة واحدة في السنة - كمحكمة – للانفجار في وجوه الموظفين بكل ما كان يتراكم طوال هذه السنة. (Reppesgaard, Handelsblatt, August 19, 2005). أشار المؤلف إلى دراسة أجراها مستشارو الإدارة Kienbaum التي لاحظت أن مقابلة الموظفين السنوية «تطورت من التزام إلى أداة مهمة لإدارة الموارد البشرية والتحفيز، ولا سيما في شركات DAX 30 (كبرى الشركات الألمانية المدرجة في مؤشر داكس)، وكذلك أيضاً في الشركات متوسطة الحجم».

إنما هناك احتمال لسوء فهم جوهري هنا: على الرغم من أنها - بالتأكيد ليست محكمة، فإن الغرض من المقابلة هو التواصل الصريح (والمحترم طبعاً). بالتأكيد - لا ينبغي عليك «تكديس» النقد لكن في بعض الأحيان لا تسمح لنا الحياة العملية اليومية إلا بمعالجة القضايا طويلة الأجل في هذا الإطار. وغني عن القول - وهذه النقطة مهمة بشكل خاص بالنسبة إلي - أنه يجب على القادة في بعض الأحيان مغادرة المستوى الموضوعي. لا يجب أن ينتهي هذا بصفق الأبواب بعصبية، لكن يستطيع المدير تهيئة جو جيد للمناقشة فقط إذا كان يعمل على المستويين: الواقعي والشخصي. بمعنى آخر: لن أتعرَّف إلى

الموظفين في مؤسستي كأفراد إلّا إذا كنت على استعداد أيضاً لإظهار نفسي كشخص (ذي مشاعر وتوقعات ومخاوف، وما إلى ذلك). قد يجد كثيرٌ من المديرين التنفيذيين أن سلوكهم يتطابق مع ذاك الذي جرى وصفه في المقالة أعلاه، ولكن يا للأسف هذا يخلق انطباعاً مغلوطاً.

في كثير من المناقشات، يفشل الشركاء في فهم وجهات نظر بعضهم بعضاً - على وجه التحديد - لأنهم يحاولون البقاء في المستوى الموضوعي. ينتج عن ذلك مناقشات غير مثمرة، تستمر وتؤدي إلى ارتباك وليس إلى أي نتائج مثمرة، ويمكن أن تنشأ صراعات بين الشركاء الذين باتوا أكثر إحباطاً الآن. غالباً ما يمكن تجنب أوجه القصور هذه إذا تم توضيح موضوع المحادثة، وإذا كان بإمكان المشاركين التحضير للمقابلة ويقومون بذلك فعلاً، وإذا جرى التحكم في المحادثة بحساسية وثبات في الوقت نفسه، وإذا جرى توضيح العبارات الغامضة، وإذا كانت لدى جميع المشاركين فرص كافية وتم تشجيعهم على الإسهام بأفكارهم.

من المهم بشكل خاص هيكلة المحادثة. يجب تشجيع شركاء المحادثة الذين يرغبون في التحدث على الوصول إلى بيت القصيد وعدم التشتت والانحراف عن المسار. من المهم بالقدر نفسه توجيه الكلام إلى المتحدثين شديدي الخجل. لتحقيق ذلك، يجب التحكم في المحادثة بكفاءة. نصيحة مبنية على تجربتي الشخصية: حينما تبدأ المناقشة في التحول عن مسارها، يجب على الشخص الذي يقود المحادثة ببساطة أن يطرح السؤال: «ما هو بالضبط الموضوع الذي نتحدث عنه؟».

٤-٢-١-٢ مسألة أسلوب:

الشخص الذي يطرح الأسئلة هو من يقود المحادثة، ويمكنه التحكم بها من خلال الأسئلة التي يطرحها. يحتفظ الشخص الذي يطرح الأسئلة بالمبادرة ويستطيع توجيه المحادثة في الاتجاه الذي يرغب فيه. أسئلة تثري وتنشط المحادثة. ينطبق هذا بشكل خاص على المحادثات التي يجري حل المشكلات فيها وإيجاد الحلول. تعتمد نتائج هذه المحادثات الإبداعية إلى حد كبير على كمية الأسئلة التي تُطرح وأيضاً على جودة الأسئلة المطروحة. ومن هنا تكون الحقيقة البديهية: «السؤال الصحيح هو بالفعل نصف الإجابة».

يعاني كثير من المناقشات بسبب عدم طرح أسئلة كافية. قد يكون هذا لأسباب عدة: قلة المعرفة بالقدرة الإنتاجية للأسئلة، العادة، الكسل، اللامبالاة، الإجراءات الرديئة في المحادثة، قلة الفرص، ضغط الوقت الفعلي أو المتصور، عدم الأمان والخوف. هذا السبب الأخير ذو أهمية كبرى. أولئك الذين يطرحون أسئلة يُظهرون أنهم (من المفترض) لا يعرفون شيئاً. وغالباً ما يعدُّ نقص المعرفة نقطة ضعف. وتالياً، يخشى كثير من المديرين فقدان الهيبة من خلال طرح الأسئلة. نظراً للمطالب غير الواقعية التي يفرضونها على أنفسهم («الرئيس يعرف كل شيء»)، فهم يعتقدون أنه من أجل أداء أدوارهم القيادية، يجب أن تكون لديهم إجابات وليس أسئلة.

وعلى الرغم ذلك، من خلال طرح الأسئلة، تتلقى دائماً معلومات إضافية. تسفر الأسئلة عن تبصرات معمقة في الأفكار وتوقعات وآمال ومخاوف ودوافع الآخرين. كما أنها تسمح لك بالمشاركة في معرفة وإبداعات الآخرين والاستفادة منها. ومع ذلك، يمكن أيضاً أن تتضرر المحادثات من

خلال الأساليب غير الصائبة لطرح الأسئلة. لذلك، أود تحديد هذه النقطة عن كثب:

يجب على المدير أولاً التحقق مما إذا كان السؤال عن موضوع معين مناسباً بالمقام الأول، أو ما إذا كان قد يصرف الانتباه عن الموضوع الحقيقي.

بعد ذلك، يجب صياغة السؤال بأكبر قدر ممكن من الوضوح وبطريقة ملموسة. أيضاً، يجب عليك طرح سؤال واحد فحسب في كل مرة وانتظار الإجابة أولاً قبل المتابعة. من أجل توصيل المزيد من الأسئلة بدقة، تحتاج إلى الاستماع بعناية إلى شريك المحادثة ومنحه انتباهك الكامل. والقاعدة الأساس الأخيرة هي دائماً استخدام النوع المناسب من الأسئلة.

ما أنواع الأسئلة المتوافرة وما مزاياها وعيوبها؟ يعرض القسم الآتي الأنواع الخمسة الأكثر شيوعاً من الأسئلة التي يجب على المدير معرفتها وإتقانها:

الأسئلة المغلقة. عادةً يُجاب عن هذه الأسئلة بـ «نعم» أو «لا»، لكن أيضاً بـ «لا أعرف». فيما يلي مثال: «هل تعرفت إلى زميلنا الجديد؟» هذا سؤال لا يشجع على التواصل كثيراً وأصعب لمواصلة المحادثة. إذ سيعطي الشخص الكتوم الذي تجري مقابلته إجابته دون إيضاح. لمتابعة المحادثة، تحتاج إلى طرح المزيد من الأسئلة. غالباً سيكون ثمة انطباع بالسلطة الوالدية إذا طُرِحت سلسلة من الأسئلة المغلقة، فينشأ شعور بأن هذا استجواب. ومع ذلك: في بعض الحالات، يكون للأسئلة المغلقة مزايا. إنها بسيطة وملموسة، ويُرَدُّ عليها بسهولة بشكل عام، ويجري الوصول مباشرة إلى بيت القصيد.

الأسئلة المفتوحة. يمكن صياغة إجابات عن هذه الأسئلة بحرية. تُعرف الأسئلة المفتوحة أيضاً باسم أسئلة الاستفهام لأنها تبدأ عادةً بكلمة استفهام (من، ماذا، أين، متى، لماذا،... إلخ). مرة أخرى، مثال: «ما انطباعك عن زميلنا الجديد؟» هذا السؤال يشجع التواصل، وهو يستدعي استجابة أطول، وعادة ما ينتج عنه مزيد من المعلومات ويعبر أيضاً عن اهتمام أكبر بالتواصل، ومن ثم الاهتمام بشريك المحادثة نفسه. من ناحية أخرى، يمكن أن تطغى الأسئلة المفتوحة على الشخص الآخر أو تؤدي إلى الإحراج.

أسئلة البدائل. للإجابة عن هذا النوع من الأسئلة، ثمة خيار بين بديلين. مثال: «هل يجب أن نلتقي بزميلنا الجديد هذا الصباح أو بعد ظهر هذا اليوم؟» مع مثل هذه الأسئلة، تكون عملية صنع القرار مبسطة ومُسرَّعة، شريطة أن يكون لشريكك في المحادثة موقف إيجابي تجاه العملية. أما إذا كان لديه موقف سلبي، فيمكن أن يؤدي به بسهولة إلى الشعور بأنه يجري التلاعب به، مما يضر بالعلاقة.

الأسئلة البلاغية (لا تحتاج إلى إجابة). تُطرَح هذه الأسئلة دون توقع أي رد. مثال: «كم هو لطيف أننا وجدنا زميلاً جديداً فعالاً، أليس كذلك؟» يشمل هذا السؤال شريك المحادثة ويمنع الانطباع بأن ما يجري هو حديث من طرف واحد. إنما من ناحية أخرى، يمكن لشريكك أن يشعر أنه في موضع السخرية لأن السؤال لا يتوقع إجابة حقيقية.

الأسئلة الموجِّهة. هذه ليست أسئلة حقيقية، لأنها «تغذي» الطرف الآخر بالإجابة المطلوبة. لقد حدد السائل بالفعل الاستجابة مسبقاً، كأنه يعرف كل شيء، ولن يستمع إلى أي شيء آخر. مثال: «أنت أيضاً تجد زميلنا

الجديد لطيفاً جداً، أليس كذلك؟» يمكن أن تكون هذه الأسئلة مفيدة عندما يتعلق الأمر بالتأثير في الآخرين. إلّا أنها لا تشجع التواصل المفتوح من أجل توضيح الحقائق أو تطوير أفكار جديدة.

الأسئلة الدائرية. غالباً ما يستخدم هذا النوع من الأسئلة في الاستشارات المنهجية. الهدف هو الحصول على وجهات نظر جديدة بطرح أسئلة خلّاقة. مثال ١: يُسأل الموظف «أ» عن كيفية استجابة رئيسه عندما يتشاجر الموظفان «ب» و «ج» كالمعتاد في اجتماع الفريق كل شهرين. مثال ٢: ماذا يعتقد الموظف «أ» أن الموظف «د» يظن حيال النزاع بين الموظفين «ب» و«ج»؟

ترتكز القيادة المنهجية بقوة على الأسئلة الإبداعية: يمكننا أيضاً طرح أسئلة متناقضة، مثل: «من سيكون مهتماً بفشل المشروع؟» أو «ماذا يتعين علينا فعله من أجل منع نجاح المشروع؟» يمكن أن نسأل أسئلة من نمط «على افتراض أنّ...» مثل: «على افتراض أن الموظف «ب» سعى إلى توضيح واجبات عمله، هل سيساعد ذلك أو يضر بالمناخ في الفريق؟» في هذه الحالات يمكن أن تساعد الأسئلة في تطوير سيناريوهات جديدة ومثيرة قد تصبح أرضاً خصبة للحلول التي طال انتظارها.

الشخص الذي يطرح الأسئلة يقود المحادثة. أود أن أكرر هذا القول الذي يُقتبس كثيراً من الأحيان، لأنه ببساطة صحيح. في مقابلة جيدة مع الموظف، يطرح الرئيس أسئلة حادة الوضوح ويجيب عنها الموظف. تتوزع حصص الحديث بين المدير والموظف بنسبة ٧٠-٣٠ %. دعني أوضح ذلك مرة أخرى باستخدام مثال: دعنا نَقُل إن الأمر يتعلق باجتماع الموظفين

حول موضوع العمل الجماعي. يهتم المدير بما إذا كان الموظف يَعُدُّ نفسه لاعباً في الفريق.

أولاً، يحتاج المدير إلى معرفة المعايير وراء هذا التقييم. بعض النقاط واضحة: ترك شريك المحادثة يتحدث دون انقطاع، والاستماع بنشاط، وإظهار الاحترام لآراء الآخرين. الأسئلة المتعلقة بهذه القضايا التي طرحها المدير هي: ما المهم للتعاون في الفرق؟ ما الذي يجب عمله من أجل تحقيق الأهداف المشتركة في أسرع وقت ممكن؟ ما دور قائد مجموعتك؟ كيف يجري عقد اجتماع فريق أنموذجي؟ ماذا تحب أكثر وماذا تحب أقل؟ ملاحظة مهمة: تأكد من الانتقال من الأسئلة العامة إلى الأسئلة الأكثر تحديداً. بهذه الطريقة فحسب يمكنك المضي قدماً بطريقة موجهة بالهدف وموجهة بالحل. أخيراً، أود تقديم مبدأ «خمس «لماذا»» لتحليل المشكلات الإدارية. إذا لم تكن لديك، كمدير، سوى صورة غامضة عمّا يزعج موظفيك، فيمكنك استخدام «خمس لماذا» للعثور على سبب سلوكهم ذاك. من خلال طرح خمسة أسئلة مختلفة بشكل متتابع، يمكن إرجاع السلسلة السببية إلى المشكلة الحقيقية ويمكن تحقيق تحسن حقيقي. فيما يلي مثال عن رئيس ومدير أدنى منه لديه مستوى عالٍ من الغياب في إدارته:

السؤال ١: لماذا يعد معدل الغياب مرتفعاً جداً؟ لأن الموظفين غير راضين عن عملهم. لديهم انطباع بأن غيابهم غير ملاحظ.

السؤال ٢: لماذا لا يشعر الناس بالرضا؟ لا يجري تحدي قدرات الموظفين ولديهم شعور بأنهم لا يحملون أي مسؤولية عن مهامهم.

السؤال ٣: لماذا لا يتحمل الناس مسؤوليات صنع القرار؟ يرفض المدير تقاسم المسؤولية كما يتدخل باستمرار في مهام الموظفين.

السؤال ٤: لماذا يتدخل المدير كثيراً؟ لأن المدير كانت لديه تجارب سيئة في تفويض القرارات، فإنه لا يجرؤ على إعطاء أي مسؤولية للموظفين.

السؤال ٥: لماذا لدى المدير تجارب سابقة سيئة في التفويض؟ لأنه طُلب منه تفويض المهام، لكنه لم يُمنح حرية اتخاذ القرار، فقد أُنجزت المهام بشكل سيّئ. إضافة إلى ذلك، فشل رئيس القسم في إعطاء موظفيه معلومات كافية.

نتيجة لذلك، يحدد رئيس المدير أن معدل الغياب المرتفع يرجع إلى عدم وجود تفويض مناسب.

٤-٢-٢ ثقافة التغذية الراجعة:

التغذية الراجعة - هذه هي الكلمة الرنانة المستخدمة باستمرار في الشركات اليوم. على ما يبدو، الجميع يعطي الجميع تغذية راجعة باستمرار. إنما الفحص الدقيق يوضح أنه في معظم الحالات، تتكون هذه «التغذية الراجعة» فحسب من تقييمات عامة على المستوى الواقعي. بالنسبة إلي، التغذية الراجعة هي شيء آخر، كما أود أن أناقش بإيجاز أدناه.

في التعاون القائم على الثقة، يفهم الشركاء ويقبلون بعضهم بعضاً - حتى إنهم - في الأحوال المثالية - يدعمون ويشجعون بعضهم بعضاً. يعتمد نجاح هذا الأمر أو عدمه إلى حد كبير على كيفية إدراك كل منهما لسلوك الطرف

الآخر وكيف يقدِّر كل من الطرفين الطرف الآخر. كلما كان الطرفان يعرفان ويفهمان علاقاتهما أفضل، كان التعاون أفضل. من المهم بشكل خاص تحديد وإزالة الاضطرابات في العلاقات الشخصية التي حدثت عن معرفة. غالباً ما نناأى بأنفسنا عن بعضنا بعضاً دون التحدث صراحة عن ذلك؛ في بعض الأحيان نحن لا نلاحظ ذلك بأنفسنا. لحل المشكلات من هذا النوع، نحتاج إلى تقديم تغذية راجعة متبادلة حول سلوكنا من وقت إلى آخر. هنا، يجب التركيز على السلوك الفعلي. العبارات المتعلقة بسمات الشخصية المفترضة أو الدوافع تكون أقل فائدة وغالباً ما تأتي بنتائج عكسية. يجب ألا تتضمن التغذية الراجعة مناقشة «سوء السلوك» فحسب، لكن أيضاً الإشادة بالسلوك «الصحيح» وتشجيع مثل هذا السلوك. إذا كان من الواضح أن مستوى العلاقات داخل الشركات يتعزز بهذه الطريقة، فإن ثقافة التغذية الراجعة تؤثر أيضاً في ثقافة الشركة.

٤-٢-٢-١ فهم الأوضاع والبنى:

يجب تمييز التغذية الراجعة الظرفية، التي تلي كل جلسة اتصال متتالية، عن التغذية الراجعة الهيكلية، التي تتناول التعاون بأكمله. إنما في كلتا الحالتين، ينصبُّ التركيز على التوضيح، إذ يقيِّم الطرفان تعاونهما السابق وعلاقاتهما الشخصية ومشاعرهما. إضافة إلى ذلك، ينبغي أن يتفق الشركاء أيضاً على التحسينات المستقبلية التي ينبغي إجراؤها في هذا الصدد. في الممارسة اليومية، نكون غالباً غير حساسين بما فيه الكفاية، وفي بعض الأحيان نكون خُرْقاً. التغذية الراجعة الظرفية هي عبارة عفوية تصدر استجابة لعملية سلوكية فردية نَعدُّها مغلوطة. يكون تعبيرنا عن انتقاداتنا شفهياً إلى حد ما، مصحوباً

بلغة الجسد المناسبة (تعبير وجه صارم، عبوس، هز الإصبع، وما إلى ذلك). في بعض الأحيان يصل النقد إلى الطرف الآخر بوقع خشنٍ للغاية. هذه هي الحال ولا سيما عندما نفقد أعصابنا، فيكون انتقادنا قاسياً بشكل يوازي عصبيتنا: «هلّا توقفتَ عن مقاطعتي باستمرار؟ اسمح لي أن أنهي أولاً!» وبناءً على هذه العبارات، نتوقع أن يغير الشخص الآخر سلوكه كما نرجو. تكون النتائج في الغالب مخيبة للآمال. ربما سيحاول الشخص الآخر التصرف كما هو مطلوب في الوقت الحالي. ومع ذلك، لا يكون هذا عادةً بسبب قناعة شخصية، ولا يكاد يكون طويلاً على المدى البعيد.

ومما يزيد الطين بلة أنه قد تعاني العلاقات الشخصية من الانتقاد القاسي، ما يجعل التعاون صعباً جداً بلا مسوغ. أين المشكلة؟ إنها ليست التغذية الراجعة بحد ذاتها. على العكس: من أجل تحسين التعاون يكون من الضروري أن نتحدث عن السلوك السابق. هذا ينطبق بشكل خاص على المديرين التنفيذيين وهم يتحدثون إلى موظفيهم. تكمن المشكلة غالباً في الصيغة غير الملائمة للتغذية الراجعة.

لذلك، من المهم بشكل خاص استخدام التغذية الراجعة الهيكلية، أي المناقشات المنتظمة والشاملة للتعاون حتى تاريخ الاجتماع، من أجل ضمان اتصالات مثمرة وغير مشوهة. يجب إعطاء التغذية الراجعة مرات عدة في السنة، على سبيل المثال في سياق مقابلات الموظفين، ففي تجربتي بالتحديد، تُترك غالباً هذه التغذية الراجعة الهيكلية. تتضمن أسباب ذلك الافتقار إلى البصيرة أو الفهم المعمق بما يتعلق بقيمة التغذية الراجعة («ما الفائدة من ذلك؟»)، وضيق الوقت («متى من المفترض أن أفعل ذلك؟»)، وقلة الممارسة

(«ما الذي سيظنه الآخرون بي إن بدأت أفعل ذلك؟») وخبرات سابقة سيئة («لماذا يجب أن أفعل ذلك وأحرج نفسي مرة أخرى؟»).

٤-٢-٢-٢ كنز من الأسباب الجيدة:

لماذا تعد التغذية الراجعة والمناقشات اللاحقة مهمة جداً للتواصل الفعّال؟ فيما يأتي نظرة عامة على الأسباب الرئيسة:

- نتعرَّف أنفسنا وشريكنا. التغذية الراجعة تجعلنا ندرك كيف يؤثر سلوكنا في الآخرين.
- يمكننا تقييم آثار سلوكنا بشكل أفضل.
- ندرك ما هو مهم لتعاوننا.
- قبل كل شيء، نرى أين توجد المصاعب والعقبات في طريق التعاون.
- نتحدث عن كيف يمكننا تحسين سلوكنا وتقليل العوامل المدمرة.
- نقدم توصيات سلوكية.
- نشجع شركاءنا على مواصلة سلوكهم «الصحيح» وتغيير «سوء تصرفهم».
- نصبح أكثر أماناً مع الآخرين. هذا ينطبق بشكل خاص على الموظفين وسلوكهم تجاه رؤسائهم.
- نحن أكثر استجابة لتوقعات ومطالب الآخرين.
- ندرك أنه يجب علينا ضبط توقعاتنا بشأن الآخرين.

- لا نكبت جميع مشاعرنا الحرجة تجاه الآخرين (خيبة الأمل والغضب والإحباط) ونراكمها، بل نتحدث عنها. على هذا النحو، نحن لا نبتلع مشاعرنا السلبية، لكننا بدلاً من ذلك نتخلص منها (بنبرة معقولة وبطريقة بنّاءة).

- نحن لا نبقي الطرف الآخر جاهلاً تماماً وهو يشعر بوجود شيء خطأ في علاقتنا. من خلال الحديث عن هذا علناً، يصبح التواصل أكثر راحة.

- نتخلص من سوء التفاهم الذي يمكن أن يؤدي بسرعة إلى الصراعات.

الفوائد الناتجة واضحة: سيجري تعزيز التعاون الموضوعي، وتحسين العلاقات الشخصية، وتعزيز دافعية العمل، وتعزيز التنمية الشخصية، وتحسين جو العمل. باختصار: من أجل تحسين جوانب «ماذا» في التعاون، يجب علينا أولاً إعادة النظر في جوانب «كيف». وتالياً تفيد التغذية الراجعة كدليل إرشادي لكل من المدير والموظف.

٤-٢-٢-٣ رسائل «أنا» عوضاً عن الأخذ والرد:

ينبغي هيكلة الملاحظات وتلقيها تمشياً مع المبادئ التوجيهية المذكورة أعلاه. لسوء الحظ، هذه ليست هي الحال عادة، إذ يغلب على التغذية الراجعة أن تأتي بما يشبه النقد أو على الأقل ينظر إليها المتلقي على هذا النحو. يلوِّن عدم الثقة في النفس تصوراتنا؛ نرى هجمات خفية حتى في النصيحة الخيّرة. ونرد وفقاً لذلك: بتقديم المسوغات أو حتى بالأخذ والرد

«رداً على النقد»؛ لكن من غير فائدة أو نتيجة. وتالياً، يكون الغرض من التغذية الراجعة قد ضاع تماماً؛ في بعض الحالات، ينجم تأثير معاكس فحسب، فيبقى سلوك الموظف دون تغيير، وتزداد العلاقات الشخصية توتراً. لتجنب ذلك، يجب صياغة التغذية الراجعة كاقتراح وليس كاعتداء، ويجب أيضاً فهمها على هذا النحو. أساساً، التغذية الراجعة هي خدمة - خدمة ودية. لذلك، ينبغي أن نرحب بها بدلاً من الغضب منها.

من أجل فهم التغذية الراجعة، يجب أن تكون العلاقة الشخصية بين «المرسل» و«المستقبل» في حالة جيدة. إذا لم يكن الأمر كذلك، فسوف يتعين معالجة العقبات والاضطرابات أولاً. يجب قبول المرسل كشخص في حد ذاته، وينبغي الاعتراف به كسلطة. من دون هذا الشرط لا يمكن أن تنجح التغذية الراجعة.

علاوة على ذلك، من الضروري صياغة التغذية الراجعة بشكل مناسب. قبل كل شيء، تأكد من أنك تتصرف بحساسية. «كيف» لا تقل أهمية عن «ماذا». ينبغي التعبير عن التغذية الراجعة وتقديمها بوضوح لكن بحسن نية، لأن تقدير الذات لدى الشريك قد يتضرر بسهولة ويصعب استعادته. إذا عُدَّت التغذية الراجعة نقداً غير مسوّغ أو مجرد «تنفيس»، فهذا لا يؤثر في تقبّل نظيرك للاقتراحات فحسب، بل إنه يؤدي أيضاً إلى توتر علاقاتكما الشخصية.

تبدو التغذية الراجعة أقل عدوانية عندما تُصاغ كرسالة «أنا» بدلاً من رسالة «أنت». باستخدام الأنموذج الأول، أُعبر عن تأثير سلوك الطرف الآخر فيَّ. فيما يلي مثال: تخيل أحد هؤلاء الأشخاص الذين يستمعون بشكل

سيّئ ويقاطعون الآخرين باستمرار. سيكون من قلة اللباقة بشكل رهيب أن تقول: «من فضلك توقف باستمرار عن مقاطعتي!» الرسالة المثلى بلغة الـ «أنا» هي: «أود الانتهاء. حينما تقاطعني، لا يمكنني التعبير عن أفكاري بوضوح وأخشى أن أنسى نقاطاً مهمة».

أو خذ الموظف الذي لم يكمل مهامه المعينة. عادةً ما يكون رد الفعل هو: «أنت (!) تحتاج إلى أن تعمل بضمير أكثر». يتفاعل المدير بهذه الطريقة لأنه يشعر بالغضب والإحباط ويريد التعبير عن هذا الإحباط. نتيجة لذلك، ينصاع الموظف (غالباً سطحياً فحسب) أو يتمرد إمّا بادعاء الجهل وإما بالتحدي. على النقيض من ذلك، فإن رسالة «أنا» المقابلة ستكون شيئاً بكيفية جعل سلوك الموظف يُشعِرُ المدير: «أجد أنه من المرهق أن أذكّرك دائماً بالقيام بعملك».

مهما كانت صياغة التغذية الراجعة - ففي النهاية يجب أن تكون واضحة وموضوعية. إذا كنت تتحدث بوقاحة، فإن استخدام رسالة «أنا» لن يساعد في شيء. ليس ما تقوله هو المهم، لكن كيف تقوله. يعتمد مقدار الحذر المطلوب إلى حد كبير على سلطة مقدم التغذية الراجعة وحساسية متلقي هذه التغذية الراجعة. على سبيل المثال، يجب أن يكون الشبان الأصغر سناً أكثر حذراً حين التحدث إلى كبار السن.

وعلى الرغم من ذلك، فإن اللف والدوران بدافع من الحذر الشديد أمر خطأ تماماً، ويزيد الأمر سوءاً. التهاون خطأ آخر («ليس سيئاً جداً، حقاً»). بالنسبة إلى الشركاء ذوي الفهم البطيء، أي «الجلد السميك»، قد تحتاج إلى أن تكون واضحاً بشكل مؤلم. ومع ذلك، في أي حال، تجدر الإشارة

إلى إنه: يجب توضيح التغذية الراجعة بوضوح، فالعثور على النبرة المناسبة لكل فرد هو جزء من فن القيادة العملي.

٤-٢-٢-٤ توجيه مشاعرك:

من الفن إلى الحرف اليدوية: يتعين على المديرين مراعاة عدد قليل من قواعد الاتصال البسيطة من أجل تأسيس ثقافة التغذية الراجعة في شركاتهم. ومن ثم، يجب أن يرتبط النقد دائماً بالسلوك الملموس من الآخرين حتى يتمكنوا حقاً من تغييره. إضافة إلى ذلك، يجب أن تكون التغذية الراجعة محددة وأن تتضمن أمثلة، وأن تكون مفصَّلة حتى يفهمها الشخص الآخر تماماً. يجب أن تستهدف المسألة، وليس الشخص.

من المهم أيضاً إدراك ما يثير ظهور سلوك معين. هل أشعر بالإهانة؟ هل أشعر بالغضب؟ هل أنا حزين؟ على الرغم من أنه ينبغي تجنب الأحكام الأخلاقية، إلا أنه يسمح بامتلاك مشاعر. قبل كل شيء، يتعين على المدير أن يستمع لا أن «يرد على الفور» إذا كان يكره وجهة نظر الطرف الآخر. يجب ترك التغذية الراجعة ببساطة كما هي، وينبغي أن نشكر شريكنا في المحادثة على ذلك.

إضافة إلى ذلك، يجب تقديم التغذية الراجعة (الظرفية) في أقرب وقت ممكن بعد الموقف المعني. في الوقت نفسه، يجب اختيار الفرصة المناسبة ويجب مراعاة تقبّل الطرف الآخر. التغذية الراجعة هي دائماً ذاتية، ومن ثم يُنصح بشدة برسائل «أنا». يجب على القادة دائماً أن يتذكروا أيضاً كيف يمكنهم تضمين الجوانب الإيجابية في التغذية الراجعة. وتذكروا دائماً أن التغذية الراجعة تحتوي على جانبين: ما تريدون إيصاله، وما الأجزاء من عبارتكم التي تم تسلُّمها.

قد يستهدف مقدم التغذية الراجعة السلوك الفعلي «حينما أتحدث إليك، تتحدث دائماً بسرعة كبيرة»، أو يمكنه توجيهها إلى تأثير السلوك «لا أستطيع أن أفهمك عندما تتحدث بهذه السرعة»، أو أن تعبر عن مشاعرك «لدي شعور دائم بأنك تريد أن تتحدث معي بأسرع وقت ممكن». في إطار القواعد الموضحة، يمكن أن تختلف جوانب التغذية الراجعة. إنه أمر خطير، مع ذلك، أن يجري ذكر الخصائص الشخصية «لدي انطباع بأنك لا تحب التحدث إلى الآخرين». في هذه الحالة، قد يعمد «متلقي التغذية الراجعة» إلى «التقوقع» و«القتال رداً عليها».

في الحلقات الدراسية حول القيادة التي أجريها، نقدم دائماً للمشاركين دعماً لغوياً ملموساً:

يمكن لأولئك الذين يرغبون في تقديم تغذية راجعة وصف تصوراتهم «لقد لاحظت...»، أو التحدث عن مشاعرهم «هذا يجعلني أشعر...»، أو التعبير عن رغباتهم «أود...». يمكنهم أيضاً الجمع بين شيء إيجابي «ما يعجبني / ما يعجبني فيك...» مع نقاط أكثر أهمية «ما يزعجني / ما أرغب في رؤيته أكثر فيك هو...» وأن ينهوا تغذيتهم الراجعة بطلب محدد من الشخص المعني «لذلك، أود منك أن...».

٤-٢-٢-٥ التغذية الراجعة من الأسفل إلى الأعلى أم ٣٦٠ درجة؟

إذا كان القائد نفسه هو متلقي التغذية الراجعة (وآمل أن تكون هي الحال قدر المستطاع)، عليك كقائد مراعاة ما يأتي: أولاً ضمان قدرتك على قبول التغذية الراجعة. ثم يجب أن تستمع جيداً وبنشاط وأن تطرح أسئلة لفهم

المشكلات. يجب ألّا تتردد أيضاً في كتابة النقاط المهمة. في أي حال، يجب عليك تجنب الاعتذار واللجوء إلى الأعذار. في نهاية التغذية الراجعة، يجب أن تشكر الطرف الآخر، وإذا لزم الأمر، شجع بعضهم لمواصلة إعطائك تغذية راجعة. يمكن أن تحدث التغذية الراجعة في اتجاهات عدة: من المسؤول التنفيذي إلى الموظف، ومن التنفيذي إلى التنفيذي، لكن أيضاً من الموظف إلى المسؤول التنفيذي. على سبيل المثال، يعمد موظفو Sun Microsystems إلى تقييم قيادة رؤسائهم مرتين في السنة باستخدام أسئلة متعددة الخيارات، وهي عملية تطوعية دون ذكر أسماء المشاركين. يجري الرد على الأسئلة الـ **(٢٦)** عبر الإنترنت، وتشمل: هل يعاملك رئيسك في العمل بكرامة واحترام؟ هل يضع رئيسك تعليمات واضحة للعمل؟ هل يدربونك بما فيه الكفاية؟ هل يقدمون تغذية راجعة؟ صرح مدير الموارد البشرية في الشركة في مقابلة: «إنها بهدف تحسين القيادة، وليس اختيار القادة». والهدف هو أيضاً أن يكون المديرون التنفيذيون قادرين على قبول الانتقاد. وتوجد دائماً مفاجآت، لأن التقييم الخارجي سيختلف عن انطباع المدير نفسه.

قد تتساءل عما إذا كان ممكناً تقديم هذه التغذية الراجعة شفهياً أيضاً. أعتقد أن هذا يعتمد إلى حد كبير على نضج المنظمة. من حيث المبدأ، هذه التبادلات ممكنة أيضاً وجهاً لوجه. ومع ذلك، يجادل المسؤولون التنفيذيون في شركة **(**سَن مايكروسيستمز Sun Microsystems**)** بأن التقييم عبر الإنترنت «أكثر موضوعية وانفتاحاً» من مقابلة الموظف مع رئيسه. إنها أكثر موضوعية بهذه الطريقة لأن الموظف المسؤول عن التقييم يجب ألّا يخاف ردود فعل المدير.

إنما من المهم أن يعرض المسؤول التنفيذي النتائج في اجتماع مراجعة لاحق وأن تكون هناك تأثيرات واضحة بالنسبة إلى الموظفين. في هذا الاجتماع، لا يمكن للمدير تقديم أعذار. يجب عليهم قبل كل شيء أن يديروا الاجتماع ويوجهوا الحديث عن طريق طرح الأسئلة. فيSun Microsystems ، تُعالج نقاط القوة والضعف الثلاث المميزة بشكل أساس في مثل هذه العملية. يمكن لأولئك الذين يترددون في الدخول في مواجهة مباشرة مع موظفيهم استشارة شخص موجه بشكل مسبق.

ثمة شكل معين من التغذية الراجعة الظرفية هو ما يسمى بـ «جولة البرق». تمتاز هذه الصيغة بإيجازها وبأنها أداة مفيدة. يمكن لقائد فريق أو قسم أو قسم كبير استخدامها في الاجتماعات الدورية. العملية بسيطة لكنها فعالة: «في بداية الاجتماع يصف كل مشارك، بكل بساطة، كيف يشعر في تلك اللحظة وما الأفكار التي مرت توّاً في أذهانهم. لا يجري التعليق على هذه العبارات. باستخدامنا لهذا الإجراء البسيط، نُعزّز الاتصال الشخصي مع بعضنا بعضاً وأوجدنا مقاربة مختلفة». (انظر Höhn et al 2003).

يتكلم كيتس دي فريس عن الحلقة الآتية: يلتقي اثنان من المديرين التنفيذيين في الردهة. يقول أحدهما للآخر: «إن التغذية الراجعة بزاوية ٣٦٠ درجة لا تخيفني، لكن ما يخيفني فحسب هو التغذية الراجعة بزاوية ٣٦٠ درجة التي تأتي بعدها». عبارة جذابة، لأنه في الواقع هذه هي الطريقة التي تعمل بها التغذية الراجعة الشاملة، وتسمى أيضاً التغذية الراجعة بزاوية ٣٦٠ درجة، على الرغم من أن كبار المديرين يتمتعون أيضاً بالشجاعة الكافية لسماع أشياء غير سارة. أشاطر دي فريس وجهة نظر مفادها أن التدريب المنهجي ضروري مسبقاً لضمان استعداد المشاركين لتقديم وتلقي

تغذية راجعة شاملة وصادقة. تُستعمل هذه الطريقة في المقام الأول في الشركات الدولية مثل جنرال إلكتريك وإنتل ونوكيا. ذكر دي فريس أيضاً أن نحو ١٠% فحسب من جميع المديرين التنفيذيين يمكنهم تقييم سلوكهم بدقة: ثلثا الأغلبية البالغة ٩٠% يبالغون في تقدير أنفسهم، في حين أن ثلثهم يقللون من تقدير أنفسهم (انظر Kets de Vries 2002, p. 90). ببساطة، حقيقة واقعة أن كثيراً من القادة يتجاهلون نقاط ضعفهم وليس لديهم أي رغبة في استكشاف بقعتهم العمياء. يمكن أن تساعد جلسات التغذية الراجعة، التي تعيدنا إلى الموضوع: تعتمد جودة القيادة وتطوير الأعمال الإيجابية اعتماداً كبيراً على كيفية تعامل القائد مع نفسه. وها هو ذا المطلوب قد تحقق.

في الأساس، يتوق جميع المديرين إلى التناقض. إنهم يعرفون كل شيء عن الشعور بالوحدة في القمة. الاتصالات المفتوحة والتغذية الراجعة المفتوحة ستمنحهم المزيد من اليقين في قراراتهم. ومع ذلك، هذا نادراً ما يحدث. وبالتأكيد، ليس هذا خطأ الموظفين فحسب، لكن في كثير من الأحيان خطأ القادة أنفسهم: إذا لم يكن مديري منفتحاً، فأنا بالتأكيد لست موظفاً. أسباب ذلك هي انعدام الأمن، والجبن ونقص المعلومات. غالباً توجد محرمات محلية الصنع، تتضمن أفكاراً مثل: «أفترض أن هذا غير مسموح به - لذا فهو غير مسموح به». وبالتحديد هنا، يمكن لثقافة التغذية الراجعة التي يجري إطلاقها من الأعلى أو دعمها على الأقل أن تكون مفيدة.

٤-٢-٢-٦ لا خوف من التغذية الراجعة:

بهذا الشكل تكون مزايا ثقافة التغذية الراجعة واضحة. ومع ذلك، فإن من طبائعنا كبشر أننا نتردد في سماع عيوبنا؛ مهما بلغت أناقة التعبير عنها.

صاغ خبيران أمريكيان في مجال الموارد البشرية الأمر على هذا النحو: «يشعر الموظفون بالرعب لمجرد سماع النقد. من جانبهم، يخشى المسؤولون التنفيذيون من مرؤوسيهم أن يستجيبوا حتى لأقل نقد من خلال الرفض أو الغضب أو الاقتحام. ونتيجةً لذلك يُبقي الجميع رؤوسهم منخفضةً ويقولون أقل ما يمكن» (Jackman and Strober 7/2003, p. 78).

إذا لم نتعلم التغلب على هذا الخوف، فنحن نقف عائقاً في طريق أنفسنا. إن الميل إلى حماية أنفسنا من التغذية الراجعة يمكن أن تكون له آثار إشكالية: نحن نرفض المشكلات ولا نواجه الواقع، أو نؤجل الأشياء بسبب انعدام الأمن. نرد بتشاؤم أو بتخريب أعمالنا أو بالغيرة، ومن ثم فإننا نؤذي أنفسنا في النهاية، ليس أنفسنا فحسب، بل المنظمة بأكملها. يوضح مثال الغيرة هذا الأمر جيداً: نود أن نقارن أنفسنا بالآخرين. إنما قد يكون هذا إشكالياً إذا كانت مقارنة يهيمن عليها الجشع أو الحسد أو عدم الثقة. يميل الناس الذين يشعرون بالغيرة إلى رؤية زملائهم في صورة إيجابية مفرطة، وهم بذلك يخذلون أنفسهم.

تعد التغذية الراجعة طريقة جيدة لرؤية الأشياء بشكل واقعي وليس المبالغة في عيوبك. غالباً يكون خوفنا من التغذية الراجعة لا أساس له ويصبح أكبر، كلما تلقينا ردوداً أقل من الآخرين. لذلك أوصي بما يأتي: اذهب إلى رؤسائك ومرؤوسيك وزملائك وأخبرهم أنك تبحث بنشاط عن تغذية راجعة. اطرح أسئلة عن نفسك واطلب أمثلة محددة لفهم ما يقال تماماً. تحمل المسؤولية عن نفسك من خلال العمل على تقييم تأثيرك في الآخرين بشكل أفضل.

٤-٢-٣ التدريب Coaching:

ما التدريب الشخصي؟ إنه يشمل مشاورة فردية ودعماً من خبير خارجي في سياق مهني أو خاص. التدريب الشخصي يشجع العملاء على تطوير حلولهم بأنفسهم. يجب أن يكون لدى المدرب الشخصي معرفة نفسية وتجارية، وكذلك خبرة عملية. يجري التدريب الشخصي في جلسات عدة ولفترة محدودة. التدريب الشخصي هو الاستشارات الخاصة، في سياق أدوار ومسؤوليات المدير. التدريب الشخصي الناجح يوسع عدد احتمالات وإمكانات العمل، ولا سيما في الشركات الكبيرة التي تخضع إلى إعادة هيكلة ضخمة بعد عمليات الدمج أو التغيير التي تعتمد حالياً أكثر وأكثر على التدريب الشخصي.

يمكن أن تختلف أسباب التدريب الشخصي. في بعض الأحيان يكون من الصعب دعم قرارات الإدارة، وفي بعض الأحيان يصبح للموظفين السابقين الآن أدوار جديدة كقادة، وغالباً ما تكون عملية تعلم شخصية. كذلك قد يتعلق الأمر بقائد يتعين عليه مواجهة المقاومة أو العقبات. يتضمن التدريب الشخصي دائماً درجة من التطوير الشخصي وتعزيزاً للحياة المهنية اليومية للمشارك.

كمدربين، نولي اهتماماً لكيفية ارتباط الأشياء: أين وكيف تتطور المعتقدات الداخلية والتصورات وأنماط السلوك؟ وما دور ثقافة الشركات في هذا التطور؟ نحن نساعد المشاركين في تفعيل أصواتهم الداخلية ومساعدتهم في تقييم الحجج والعواطف. تحقيقاً لهذه الغاية، نضغط على المكابح، وندوس على البنزين، ونحمل لهم مرآة أمامهم، ونقدم تغذية راجعة، وندعوهم إلى تجربة شيء جديد.

ليس هناك أي شيء مشترك بين التدريب والحديث من طرف واحد (المونولوج) والمحاضرات التعليمية. إنه ينطوي على العمل بشكل مكثف، ويجعل المشاركين مفكرين، ويوسع مجال رؤيتهم، ويوضح ويعزز خبراتهم الشخصية في إيجاد الحلول. يوجد طلب شائع من المديرين التنفيذيين هو: «العمل كمدرب لموظفيك». أنا أضع هذا المطلب موضع تساؤل. لماذا؟ لأن لدي انطباع بأن كثيراً من المديرين والاستشاريين يستخدمون هذا الخط لأنه يبدو حديثاً وأنيقاً، دون تطبيق ما هو التدريب حقاً (انظر أعلاه). من ناحية أخرى، أنا أرى أنه من الحكمة أن يوجه القائد أفكاره أو تصرفاته بأساليب مدرب.

إنما يبقى صحيحاً أن المديرين لا يمكنهم أبداً أن يتصرفوا كمدربين شخصيين بالمعنى الحقيقي. ففي حين أنهم قد يستخدمون أدوات التدريب، مثل الاستجواب الدائري، نقول إن المدرب الحقيقي يجب أن يكون مستقلاً. باختصار، لا يمكن للقائد أن يكون مدرباً لموظفيه. يجب أن يأتي المدرب «ككيان وظيفي» من الخارج، إذ ينبغي أن يكون غير منحاز وغير قابل للفساد. هنا، المنظور الخارجي فحسب يمكنه أن يساعد.

الخطوات الست لتدريب الموظفين هي:

تقديم المشكلة. يحكي الموظف وجهة نظره.

توضيح المشكلة. يسأل القائد: مَن غيرك يرى هذه المشكلة؟ في أي حالات تحدث المشكلة ومتى لا تحدث؟ كيف أُديرت حتى الآن؟ كيف نَجَحْت في مواجهة المشكلة حتى الآن؟ ما الذي يجب أن يبقى كما هو؟

تطوير أفكار جديدة. سيناريو التفكير بالتمني: ما السيّئ في ذلك؟ السيناريو الأسوأ: ما الجيد في ذلك؟ كيف يمكنك أن تتبين أن المشكلة قد حُلّت؟ ما الذي يجب عليك فعله كي تزيد المشكلة سوءاً؟

تطوير التدابير. من نتائج التحليل، يطور المدير والموظفون مقترحات للتغيير معاً. يُراجَع كل اقتراح لمعرفة عواقبه المحتملة. **(**ماذا يحدث إذا**...)**؟ إذا كانت النتائج غير مرغوبٍ فيها، فيجب إيجاد تدابير جديدة.

تنفيذ الإجراء. يعطي الموظفون الدوافع، في حين يبقى المدير في الخلفية. ملاحظة مهمة: خطوات صغيرة في البداية، ومراقبة دقيقة للتغيير، وتكييف التدابير على النظام.

تقييم الإجراء. ما الذي تغير؟ هل لا تزال المشكلة قائمة؟ هل استُبدلت بأخرى جديدة؟

كيف يصبح شخص ما مدرباً بالفعل؟ التدريب هو التشاور من خلال حوار. في الأساس، لا يعرف المدرب أكثر من عميله، ولكن يعرف طرائق تسمح للعميل بالعثور على الحل بنفسه. هذا يبدو بسيطاً جداً؛ لهذا السبب نجد مصطلح «مدرب» كثيراً جداً على بطاقات العمل الخاصة بالأشخاص المستقلين. إنما كن حذراً: لا يمكن تمييز العروض المقدمة من المستشارين ذوي السمعة الطيبة وتلك التي يقدمها الدجالون من النظرة الأولى. مصطلح التدريب الشخصي coaching ليس علامة تجارية مسجلة، وليست هناك شهادة جامعية في التدريب، إذ يصعب العثور على موضوعات مثل «الطبيعة البشرية» و«مهارات التحدث» في التعليم العالي. بدلاً من ذلك، أُنشئت سوق خاصة لدورات التدريب، وأصبحت غامضةً،

لأنه من الصعب فصل القمح عن القشر. يغطي التدريب كثيراً من الجوانب: قضايا الموارد البشرية، قضايا الإدارة، القضايا الوظيفة والحياة الوظيفية، والتوازن بين العمل والحياة، وما إلى ذلك. على هذا الأساس لن يكون مستغرباً أن نرى بين المدربين ممثلين عن الاستشاريين التنظيميين، وخبراء الاتصالات، وعلماء النفس، والمربين وغيرهم.

النصيحة الوحيدة التي يمكن أن نقدمها للمدربين في المستقبل هي البحث عن أهمية عملية. إن الدورات التدريبية التي توفر الفرصة لمشاهدة المدربين ذوي الخبرة في العمل، أو لاكتساب تجربتك الأولية تحت إشراف المدربين ذوي الخبرة هي التي تستحق المال. واحدة من أعظم الثروات التي يمكن أن يمتلكها المدرب هي خبرة حياته الخاصة. لا تقلق: ليس من الضروري أن يكون المدرب قد مرَّ بتجارب أو حقق إنجازات أكثر من أي شخص آخر؛ يجب عليه أن يعرف بدلاً من ذلك كيفية التعامل مع الأشخاص الناجحين وما هي المآزق الموجودة في أحاديث التدريب. ويجب أن يتعلم المدرب أن يمسك نفسه مراراً وتكراراً، وهو تحدٍّ لا يمكن أن تساعده فيه قراءة الكتب أو حضور المؤتمرات عن القيادة. إن القدرة على مساعدة الآخرين حقاً هي ما يجعل هذه المهمة جذابة للغاية. يمكن تنشيط المنظمات بأكملها ببساطة عن طريق إجراء مقابلات مع الأشخاص بمهارة. وبالنسبة إلى المديرين، من المنطقي دمج عناصر التدريب في عملهم.

بادئ ذي بدء، التدريب يعني طرح أسئلة بناءة. الأسئلة البناءة هي تلك التي تشجع الموظفين على تكوين مفاهيمهم الخاصة - الموجهة بالحلول والموجهة نحو المستقبل. فيما يأتي بعض الاقتراحات العملية لسؤال المديرين أسئلة مختلفة في مراحل مختلفة من حديث التدريب:

في بداية المقابلة. لقد ثبت أن إتاحة هذه المحادثة هي أمر مفيد في النهاية، كيف تلاحظ ذلك؟ ما الذي قد تغير؟ ماذا تأخذ معك منها؟ ما الذي يجعلك تشعر أن هذه هي مشكلتك؟ من الذي يعاني أكثر بسبب ذلك؟ من المستفيد أكثر؟

في أثناء تحليل المشكلة. مَن غيرك يرى المشكلة؟ في أي نوع من المواقف تحدث هذه المشكلة ومتى لا تحدث؟ كيف أُديرت المشكلة حتى الآن؟ ما الذي يجب أن يبقى كما هو؟ هل فعلت كل ما هو ممكن لحل المشكلة بنفسك؟ ما الذي كان مفيداً أكثر حتى الآن؟ متى حدثت هذه المشكلة آخر مرة؟ كيف تفسر المشكلة، وكيف حدثت؟ بفرض حدوث معجزة بين عشية وضحاها واختفت المشكلة، كيف ستلاحظ الفرق أولاً؟ ماذا سوف يتغير؟ ماذا ستكون أفضل وأسوأ نتيجة؟ ما الذي عليك فعله للتأكد من أن المشكلة لم تزدد سوءاً؟

في أثناء عملية التسوية. متى سيكون الشخص «أ» قد حلّ المشكلة؟ من يستطيع مساعدته؟ بفرض أنه تبيّن أن المشكلة غير قابلة للحل، فمن سيتمكن من فهمها بسهولة؟ هل تعتقد أنه يمكنني مساعدتك في ذلك؟ كيف يمكنني المساعدة بشكل أفضل؟ كيف يمكنك مساعدتي لمساعدتك؟ إذا وجدنا تفسيراً أكثر ملاءمة (من التخمين الحالي الذي أعطيته)، فهل سيؤثر في العملية بطريقة إيجابية، أو أنه، ببساطة، يطيلها؟ فيما يتعلق بسيناريو التفكير بالتمني: ما السيّئ فيه؟ فيما يتعلق بأسوأ سيناريو: ما الجيد في ذلك؟ كيف يمكنك أن تدرك أن المشكلة قد زالت؟ ما الذي فعلته حتى تفاقمت المشكلة؟ فيما يتعلق بجميع خيارات الحل: ماذا سيحدث إذا...؟ إذا كانت النتائج غير مرغوب فيها، فابحث عن تدابير جديدة.

في ختام المناقشة. أيجب أن تكون لنا أحاديث بعد؟ هل أنت الآن أكثر ثقة في أنه يمكنك مساعدة نفسك؟ هل يجب علينا إنهاء التدريب في الوقت الحالي، والبدء من جديد حين الحاجة؟ ما أهدافك في المرة القادمة؟

من المهم في بداية الجلسة أن يستطيع الموظف أو المدير الذي سيجري تدريبه أن يشرح بالتفصيل نظرته إلى الأشياء ويستمع إلى المدرب من أجل تحليل المشكلة. وبناء على نتائج التشخيص، يطور المدرب والمتدرب مقترحات للتغيير. ويُراجع كل اقتراح لمعرفة عواقبه المحتملة. تجري عملية التسوية في حوار، وتهدف في الخطوة الأولى إلى تطوير أفكار جديدة، وفي الخطوة الثانية إلى تطوير تدابير جديدة. عوامل مهمة: خطوات صغيرة في البداية؛ مراقبة التغيير عن كثب؛ إذا لزم الأمر، تكييف التدابير مع النظام أكثر. بعد التدريب تُجرَّب الإجراءات وتُقيَّم في الجلسة التالية. يمكن تجديد التقييم على أساس الأسئلة الآتية:

ما الذي تغير؟

هل لا تزال المشكلة قائمة؟

هل حلت محلها مشكلة أخرى جديدة؟

٤-٢-٤ إدارة النزاعات:

التضاربات بين المشكلات والفرص - هذا يلخص معالجة النزاعات. سواء تعلق الأمر بتعارض حقيقي أو تعارض في العلاقة أو تعارض في القيم. عادةً، يختلف الموظفون والمديرون بين العويل والتصرف والعلاج والانسحاب. إنما، هذه النزاعات لها جانب إيجابي أيضاً: نتعلم من بعضنا

بعضاً، ونواجه وجهات نظر مختلفة، ونحن لسنا عرضة للقفز إلى الحل الواضح. حتى إن النزاعات تُعد أساسية بالنسبةإلى عمليات التغيير إذ إن النزاعات هي وحدها التي تطلق الطاقة اللازمة للتغيير.

النزاعات طبيعية. إنها جزء من الحياة اليومية في الأعمال. تحدد الكيفية التي تحل بها النزاعات معنويات الموظفين، وبشكل عام، نوعية ثقافة الشركة. قال ديتر فراي Dieter Frey ذات مرة: «ليس النزاع هو المشكلة، لكن الطريقة التي تجري بها معالجته» (Frankfurter Allgemeine Zeitung, May 4, 2005). انتقد فراي حقيقة أنه لا توجد ثقافة نزاع في عالم الأعمال. كان العديد من المديرين التنفيذيين إما يتجنبون النزاعات وإما يثيرونها في الأوقات الصعبة. من حيث المبدأ، أنا أتفق مع هذا التحليل. من المهم بالنسبة إلي، مع ذلك، ألا يُنظر إلى النزاعات بأنها طبيعية فحسب، بل يُنظر إليها أيضاً بأنها مجزية - طالما أن الناس يتعاملون معها، وطالما أنهم يتعاملون مع القضية الحقيقية ولا ينسحبون. نعم، النزاعات ضرورية. أظهرت دراسة أجرتها الأكاديمية عام ٢٠٠٢ أن الفرق تميل إلى الفشل عندما تتستر على النزاعات؛ وافق ٩٠% من جميع المديرين التنفيذيين ممن شملهم الاستطلاع. اعتقدت نسبة أقل بكثير (٥٣%) أن التعامل بشكل صريح مع النزاعات أمر بالغ الأهمية لفشل الفرق (Academy Study 2002).

الشرط المسبق لإدارة النزاع في الشركات هو ثقافة تواصل خالية من القلق. يجب أن يكون من الممكن معالجة أي موضوع دون الحاجة إلى الخوف من العواقب السلبية. يتضح هذا أيضاً من الطريقة التي يجري بها القادة المحادثات الحرجة. في هذا المثال، أود أن أتمعن عن كثب في كيف يمكن التعامل مع النزاعات.

كشرط مسبق للمحادثة الحساسة الناجحة، يجب مراعاة أربعة جوانب: يجب على القادة الثناء، الثناء، الثناء - ليس في المحادثة الفعلية فحسب، لكن بشكل عام. إن تقدير الموظف الذي تعرض للنقد يجب أن يحتل الأولوية دائماً. يجب أن ينظر المديرون والموظفون على حد سواء إلى الأخطاء بأنها فرص. أخيراً، يجب أن تكون التغذية الراجعة دائماً مقبولة لدى الموظف.

الثناء، الثناء، الثناء. النقد مقبول فحسب إذا جرى إعطاء الثناء مسبقاً. لذلك، لا تنسى أبداً أن تمدح موظفيك. يمكن أن يكون المديح شيئاً يتراوح ما بين (هذه «فكرة جيدة؛ شكراً!») أو موضوعاً أكبر (تَذكُر أن الموظف يكمل مشروعه النهائي مع الثناء أمام القسم بأكمله). ثمة قاعدة شعبية مجربة مفادها أن العلاقة بين المديح والنقد يجب أن تكون ٤: ١، بحيث لا يُنظر إلى النقد بأنه عدم تقدير. جرِّب أداة الإدارة: «الثناء». لسوء الحظ، في مجتمعنا النقد هو أكثر شيوعاً بكثير من الكلمة الطيبة. اكسر هذه الحلقة ومارس الثناء كلما لاحظت شيئاً إيجابياً. بالثناء يمكنك أيضاً جعل حياتك أسهل. الأداء الذي يتحقق من خلال الضغط يتطلب مراقبة مستمرة؛ ولا يحتاج الأمر إلى مراقبة الأداء الناشئ عن الدافع الذاتي لدى الموظفين. ومع ذلك، أثنِ فحسب على ما يستحق الإشادة حقاً. كثيراً ما يجري فهم المديح الخطأ كإهانة، أو كهدوء ما قبل العاصفة.

تقدير الموظف. يعتمد سلوك موظفيك عموماً على نية إيجابية باتجاه الشخص أو المجموعة المعنية. ينطبق هذا أيضاً على السلوك الذي يمكن أن يطلق عليه «خطأ». إذا كان الموظف على سبيل المثال يضايقك دائماً بالنكات الغبية ويعطل مجريات العمل، فربما لا يريد شيئاً أكثر من الاعتراف والانتباه؛

وهو على استعداد ليصبح شخصاً غير محبوب من أجل الحصول عليهما. يمكنك إزالة مثير المشكلات أو محاولة تغييره بالضغط. ومع ذلك، من المنطقي أكثر معرفة الدوافع الحقيقية لسلوكهم وإرضائهم بوسائل أخرى. إذا كان هذا الشخص المثير للمشكلات يسعى وراء الاهتمام، فيمكنك تقديمه له من خلال الإشادة بعمله أحياناً؛ ومن ثم سيتوقف سلوكه المزعج من تلقاء نفسه.

رؤية الأخطاء كفرص. لا يمكن تجنب الأخطاء في العمل. لا ينبغي أن يكون الأمر غير ذلك لأن الأخطاء هي دائماً فرصة لتعلم شيء جديد، لالتقاط أفكار جديدة والنمو. لقد حدثت أكبر اختراعات الجنس البشري «عن طريق الخطأ». لقد كانت بطريقة أو بأخرى نتاج الأخطاء. فقط في حالات التخريب المتعمد تكون الأخطاء خبيثة. تحدث جميع الأخطاء الأخرى بسبب الافتقار إلى المعرفة (أي سيحتاج المدير إلى تعليم الموظفين بشكل أفضل أو منحهم مزيداً من الوقت للتمرس)، والتعب (أي أن الموظفين مرهقون وثمة حاجة إلى ترتيبات عمل جديدة) أو الروتين (أي لا يجري تحدي الموظفين وهم يحتاجون إلى مهمة أكثر إثارة للاهتمام). ربما كان الخطأ بسبب البيئة: الضجيج في مكان العمل مرتفع للغاية، أو أن الآلات معطلة، أو معدات الحماية مَعيبة، أو أن التهوية سيئة، أو أن بيئة العمل سلبية. بصفتك مديراً تكون وظيفتك هي التحقيق في أسباب الأخطاء. هناك دائماً درجة من المسؤولية من جانب القائد ويجب أن يؤخذ ذلك في الحسبان حين إعداد محادثة حساسة، بحيث لا تُنَفِّس عن غضبك فتصبه ظلماً على موظف.

يجب أن تكون التغذية الراجعة مقبولة. يجب دائماً ذكر النقد بعد وقت قصير من حدوث السلوك المخرب. استفد من هذه الفرصة ولا تؤجل

التحدث عن المشكلات وإلّا فقد يشعر الموظف أن الأخطاء لا يمكن التراجع عنها. يجب أن يكون النقد مرتبطاً دائماً بالسلوك وليس بشخص الموظف؛ لا تقل: «أنت شخص غريب الأطوار»، لكن: «ما يذهلني هو: لقد تكرر تأخرك عن العمل مؤخراً». كن محدداً. بهذه الطريقة فحسب يمكن للموظف أن يفهم أن نقدك موجه إلى السلوك وليس الشخص. لا تقل أبداً «أنت دائماً متأخر» أو «أنت ترتكب الأخطاء باستمرار»؛ حدِّد الحالة بعينها. «بالأمس كان عدد الأخطاء في الإنتاج أعلى من المتوسط». يمكن أن تساعدك الخطوات الآتية في قيادة جلسات التغذية الراجعة:

التجهيز. خذ الوقت الكافي لإعداد بعض الملاحظات المكتوبة قبل البدء. لاحظ هدف محادثتك. اجعل نفسك على دراية بخلفية الموظف. هل تمرّ هذه الموظفة بمراحل طلاق الآن؟ هل كانت مريضة كثيراً مؤخراً؟ هل قامت بعمل جيد قبل هذا الحادث؟ تأكد من العثور على وقت مناسب لا تكون فيه أنت أو الطرف الآخر معرضين لضغوط الوقت. يجب ألا تشعر بالانزعاج في أثناء المحادثة. اخلق جواً من الاسترخاء وعدم الانخراط في مناقشات حاسمة «اعتباطية».

مرحلة الإحماء. حينما يصل الموظف، احرص أولاً على تهيئة جو مريح. هذا لن يساعد الموظف فحسب، بل سيساعدك أنت أيضاً لأنك على الأرجح ستكون على حافة الهاوية. قدِّم فنجان القهوة أو الشاي الشهير في البداية. ابحث عن مقدمة لطيفة للموضوع، حتى يحصل شريك المحادثة على فرصة للتعود على الموقف. تعرَّف الصفات الإيجابية لدى الموظف وتحدث عنها أيضاً. تذكر ما ذكرته سابقاً: يجب أن يكون الثناء والنقد في

توازن صحي. تجنب استخدام الجمل التي فيها «نعم، لكن...». أيضاً، إذا كنت تستخدم المديح لأغراض تكتيكية فحسب، فسوف يلاحظ شريك المحادثة ذلك على الفور.

المقارنة بين الهدف والفعلي (أي المخطَّط والمنفَّذ). في الغالب، ستجري مناقشة نقدية عندما تختلف نتائج الموظف عن الهدف المتوقع. استخدم الأسئلة لتقود الموظف للتعرف إلى هذا الاختلاف بنفسه. تذكَّرْ أن سلوك الموظف عادة سلوك مفيد، لكن في هذه الحالة (الفردية) فحسب، لم يؤدِّ هذا السلوك إلى الهدف. لذلك لا ينبغي أن يكون النقد «شاملاً»، لكن دائماً مرتبطاً بهذا الموقف بالذات. إذا انكفأ الموظف في صمت عنيد أو شنَّ هجوماً مضاداً، فهذا يعني أنك لم تكن حساساً بدرجة كافية.

طوّر ممارسات جديدة معاً. اسمح لموظفك بالمشاركة في عملية صنع القرار فيما يتعلق بالسلوكات الجديدة. حينها فحسب سيكون لديه التزام لتغيير سلوكه. مرة أخرى، شدّد على صفاته الإيجابية واتخذها كأساس لتبدأ منه. لا تدع الهدف يغيب عن ناظريك هنا. إنما سيكون هناك دائماً كثيرٌ من المسارات التي تؤدي إلى الهدف. وتالياً، قد لا تكون السلوكات التي تفضلها هي الأفضل، بل السلوكات التي تتطابق وصفات الموظف، وتؤدي إلى الهدف. يجب أن تظل مسؤولية تنفيذ الحل على عاتق الموظف.

اعقد اتفاقات واضحة. يجب عليك اتخاذ الترتيبات اللازمة بشأن وقت الاجتماع ومقارنة القيم المخطط / المنفذ مرة أخرى. كن على أرض الواقع: اتفق على ما يجب فعله ومتى. هنا، أيضاً، اترك مسؤولية سلوك الموظف مع الموظف وتعامل بالأسئلة بدلاً من الضغط. يجب أن تكون الأهداف محددة

بوضوح، وتتضمن مواعيد نهائية مدروسة. تذكّر أن الأهداف العظيمة يجب أن تقسم إلى أهداف أصغر من أجل تجنب إرهاق موظفيك. تتيح هذه الأهداف المصغَّرة أيضاً تقديم التغذية الراجعة في الوقت المناسب، وهذا بدوره شرط أساس للموظف لمعرفة ما فعله من خطأ (أو صواب) وما يجب تغييره (أو الحفاظ عليه). تذكر أن الموظف لن يغير سلوكه إلا إذا أدرك أن فعل ذلك مفيد له. لذلك، حينما تتحدث عن العواقب، يجب عليك ليس مناقشة العواقب السلبية فحسب (تهديد بالطرد، التحذير، إدراج الحادث في ملفهم الشخصي، تخفيض الرواتب، وما إلى ذلك)، لكن أيضاً النتائج الإيجابية: قد تُمنح الفرصة للنهوض بمسؤوليات أكبر، أو تكليف بمهام جديدة ومثيرة للاهتمام، أو الحصول على مكافأة.

الختام. في ختام المناقشة النقدية، يجب أن يكون هناك دائماً ثناء لضمان نهاية إيجابية للمقابلة. يمكنك أن تشكر موظفك، على سبيل المثال، لأجل المحادثة البناءة. ودّع موظفك وأنت تشعره بأنك تؤمن به وبقدراته، وأنك واثق من أنه سيحل المشكلة بنجاح. امنحه الشعور بأنه في هذه المقابلة وحده، هو بالفعل في طريقه للتغلب على المشكلة لأن هذا صحيح. دع الموظف يشعر بأنه لم يكن في محادثة نقدية، بل في «اجتماع موظفين» عادي.

بالطبع، لا يمكننا إتقان المحادثات النقدية إذا كانت لدينا فحسب المعرفة النظرية ومعرفة بعض الحالات الدراسية. من دون تدريب ثابت وممارسة منهجية، لا يمكن عَدُّ هذه المهارة أمراً مسلماً به في القيادة اليومية. نلاحظ أن المديرين التنفيذيين يفشلون مراراً وتكراراً في النظر في القواعد الأساسية. وهذا يعيدنا إلى موضوع شخصية القائد. القيادة تعني قبل كل شيء قيادة شخص واحد: نفسك.

٤-٢-٥ عملية التوافق على الأهداف:

الإدارة بالأهداف هي أداة إدارية معروفة؛ حتى بيتر دروكر ذكر هذه المسألة. وعلى الرغم من ذلك، لا تزال الفكرة غير مستخدمة في كل مكان. تستمر بعض الشركات في ممارسة القيادة السلطوية واستخدام الحضور - بدلاً من الأهداف والثقة. يمكن أيضاً النظر إلى اتفاقات الأهداف (مثل التوافق على الأهداف) بشكل منهجي. قبل كل شيء، أجد هذه الأداة مثيرة للاهتمام لأنها تتيح لنا الجمع بين العوامل الصلبة واللينة لقيادة الشركات. يقول المثل القديم: «إذا كنت لا تعرف شيئاً عن وجهتك، فستتشابه كل المسارات تماماً». اسمحوا لي أن أبدأ بمثال: في كتابه (القيادة) عام ٢٠٠٢، وصف عمدة نيويورك السابق رودولف جولياني Rudolf Giuliani كيف قاد وشكّل المدينة التي لا يمكن حكمها لمدة تقارب الـ (٨) سنوات (انظر Giuliani 2002). جولياني معروف في جميع أنحاء العالم بناء على عمله الحاسم بعد الهجمات الإرهابية في ١١ أيلول / سبتمبر ٢٠٠١.

في سيرته الذاتية يسرد عدداً من المبادئ التوجيهية التي كانت مهمة له. بعضها يبدو عادياً:

- تعامل مع الأشياء ذات الأولوية أولاً.
- استعدّ بلا كلل.
- كل شخص هو في موضع مساءلة طوال الوقت.
- أحط نفسك بشعب عظيم.
- تعهَّد بالقليل وقدِّم الكثير.

تمتلئ هذه الكتب بشكل طبيعي دائماً بتهنئة النفس والتسويغ لها. وعلى الرغم من ذلك، من خلال مثاله الشخصي، ومن خلال كثير من الحكايات، يمكننا أن نرى أن المديرين التنفيذيين في المناطق المتصارعة كثيراً ما يتدخلون. لقد وجدت أن من المثير للاهتمام بشكل خاص أن جولياني كان يحمل لافتة صغيرة مكتوباً عليها عبارة «أنا أحمل مسؤولية» وضعت على مكتبه لتذكيره باستمرار بإيمانه الجوهري الخاص.

حرفياً، كتب جولياني: «طوال مسيرتي، أكدت أن المساءلة والمسؤولية هما حجر الزاوية في أي نشاط في الإدارة العامة، وأن إدارتي تدين بالمساءلة لأولئك الذين نعمل لأجلهم. وهذا المبدأ يبدأ بي أنا». (Giuliani 202, p. 88) ويمكن أن يفخر جولياني بالتوازن النهائي، وهو أمر لا يمكن لكثير من كبار المديرين التنفيذيين الذين يكتبون السير الذاتية أن يطالبوا به. قبل كل شيء، ما أنجزه من أجل السلامة العامة في نيويورك جدير بالذكر: بين عامي ١٩٩٤ و ٢٠٠١ انخفضت معدلات الجريمة بنسبة ٥٧ %. بتفصيل هذا الرقم، انخفضت جرائم القتل بنسبة ٦٦%، وإطلاق النار بنسبة ٧٥%، وسرقات السيارات انخفضت بنسبة ٦٨%. في الوقت نفسه، خُفِّض متوسط الوقت المنصرم بين مكالمة طوارئ ووصول الشرطة من ٨.٤ إلى ٧.٣ دقيقة.

لماذا أصف كل هذا بالتفصيل؟ لأنه هنا يمكن التعرف جيداً إلى مبدأين أساسيين لاتفاقات الأهداف. أولاً، من المهم استعمال المعايير والمقاييس الصحيحة، وإلا فأنت تقدم إحصائيات لا حصر لها لا تصلح لأي شيء، باستثناء أولئك الذين يحتفظون بأعمدة البيانات، ومن ثم يؤمنون وظائفهم. بالنسبة إلى مواطني نيويورك، من المهم أن يتمكنوا الآن من العيش في أمان أكبر. إن حقيقة قياس السلطات نجاحها مسبقاً من خلال عدد عمليات

الاعتقال (بدلاً من التراجع الفعلي للجريمة) هي مجرد حكاية أخرى مثيرة للاهتمام وصفها المؤلف. ثانياً، عمد جولياني، الذي نال خلال مدّة توليه منصبه أيضاً حصته العادلة من الأعداء، إلى تنفيذ هذه المعايير والمقاييس باستمرار بل فرضها. وكان هو نفسه البادئ المستمر والروح النقدية. باختصار: إذا كانت القيادة «تتراخى في التعامل مع الأمور» فسوف تنتشر هذه الإشارة بسرعة وسيجري التشكيك في النظام بأكمله مرة أخرى.

يقدم لنا راينهارد سبرنغر وجهة نظر أخرى حول مسألة اتفاقات الأهداف ويصفها على أنها «زرعات اصطناعية للثقة» ويرى أنهم أداة ولدت بسبب انعدام الثقة لدى الناس: «لقد اختُرعت عندما فقدوا السيطرة، ولم يعد لهم اتصال بصري بأهدافهم بعدئذٍ، ولم يتمكنوا من التحقق مما إذا كان الشخص الآخر ملتزماً تماماً. أو لأنهم غير راضين عن أداء الموظف، أو لأنهم أرادوا قيادة شخص ما، أو لأنهم أرادوا شيئاً كتابياً، ليتمكنوا من المكافأة والمعاقبة بشكل أفضل، أو العكس، لأن الاعتقاد كان أنهم يحمونهم من رؤسائهم (Sprenger 2002b, p 133). بادئ ذي بدء، سبرنغر محق بالتأكيد عندما أشار إلى أن اتفاقات الأهداف تنشأ في بعض الأحيان بسبب انعدام الثقة. علاوة على ذلك، أعتقد أنه لا يجري تطبيقها دائماً بالشعور اللازم بالهدوء، لكن بطريقة تكنوقراطية: النقطة الأساسية هي أن هناك أهدافاً مكتوبة في الوثائق، التي يمكننا قياسها بشكل شبه معقول. أتفق مع بيتر دروكر في أن «الإدارة بالأهداف» تؤدي إلى تحقيق التوافق بين الأهداف الفردية وأهداف الشركة وتنسيقها. وبهذا المعنى، لا أعتقد أن اتفاقات الأهداف لا تولد أساساً من عدم الثقة.

في كتاباته، يعترف سبرنغر أيضاً - وهذا بالتأكيد لا ينبغي إخفاؤه هنا - أولاً: بأنه ضمن الحدود، قد تكون اتفاقات الأهداف مفيدة أيضاً، ويشدد أيضاً على أن كيفية وضع هذه الأهداف لها أهمية كبيرة، إذ يفرق بين ثلاثة سيناريوهات: كلما فُرِضَت الأهداف على الموظفين من أعلى إلى أسفل، وَجَب أن تكون متشككاً فيما إذا كان كل موظف يفعل كل شيء لتحقيق هذه الأهداف. كلما جرى التفاوض على الأهداف بشكل مشترك ثم جرى الاتفاق عليها، وَجَبَ على المدير الوثوق بالموظفين لإيجاد طرائق معقولة لتحقيقها، وأن يثق بأنه سيجري تحقيق الأهداف في نهاية المطاف. حينما يكافأ الإنجاز بمكافأة مالية، يؤشر ذلك على عدم الثقة ويجري وضع بنود تتعلق بعدم تحقيق الأهداف.

بطريقة أو بأخرى، «اتفاقات الأهداف كأداة لن تقضي أبداً على مشكلات عدم الثقة». والسبب هو أنه يجب التفاوض على الأهداف والاتفاق عليها ومراجعتها - وهذا يفترض أن العلاقة بين المدير والموظف جادة وصادقة. إنما لا يمكن افتراض هذا تلقائياً، كما يقول سبرنغر. «اتفاقات الأهداف لا تلزم العمال؛ وحدها الثقة تستطيع إلزامهم» (Sprenger 2002b, p. 134).

هنا، أعتقد أن سبرنغر يرمي الطفل مع ماء الاستحمام، أي أنه يخسر أشياء ثمينة في أثناء محاولته التخلص من أشياء غير مرغوب فيها. حينما تكون هناك قدرة حقيقية لتأسيس اتصال (ومن المسلم به أن هذا لا يمكن قوله إلا عن أقلية من جميع العلاقات بين أرباب العمل والموظفين)، فيجب أن يكون من الممكن أيضاً خلق جو «صادق» في عملية الاتفاق على الأهداف. ومرة أخرى، النغمة تصنع الموسيقا. لا يجوز تحت أي ظرف من الظروف للمديرين التنفيذيين التخلي عن هدف الاستفادة بأقصى ما يمكن من الاتفاق على الأهداف من البداية.

سبرنغر على حق بالنسبة إلى نقطة أخرى. نظراً لأن اتفاقات الأهداف بقواعدها ومعاييرها تحتاج إلى تفسيرات واضحة وظروف جيدة، ولأن الأسواق تتغير بسرعة في أغلب الأحيان، فإننا نحتاج إلى حيز لمثل هذه المناقشات بين المديرين والموظفين. لأن: «الواقع أغنى من الكلمات» (Sprenger 2002b, p. 136).

وأود أن أذكر نقطة أخرى: يجب تصميم الإستراتيجيات بارتباط وثيق باتفاقيات العمل بشأن الأهداف. مؤشر القيادة المنهجية كما أمثلها هنا هو أنه حتى هذه العملية «الصعبة» لا تحتاج دائماً إلى المتابعة في القنوات المرتبة والتقليدية فحسب. لذلك يجب ألا يحتفظ المديرون دائماً بالطقوس والإستراتيجية نفسها، على سبيل المثال باجتماعهم وجلوسهم في شكل حدوة حصان في أثناء العروض التقديمية ببرنامج PowerPoint. ثمة طريقة أخرى: بالعروض المسرحية والمنصات، وبخاخات الدهان وأقلام التلوين الشمعية.

ذات مرة علّق أحد زملائي على هذا: «في بعض ورش العمل الإستراتيجية، يحدد المديرون رؤاهم للمستقبل على سبورة بيضاء. مع زملائهم ومن دون تسجيل صوتي. يا لها من عملية: اتخاذ موقف علني و«رش» رؤيتهم دون الحاجة إلى الرجوع إلى وثائق الإستراتيجية التي لا نهاية لها، ناهيك عن التغذية الراجعة من الزملاء. إن الطاقات الواضحة في مثل هذه اللحظات مثيرة للإعجاب».

إن المقابلة الاعتيادية للاتفاق على الأهداف هي الأداة الرئيسة للسماح بإجراء حوار منتظم حول الأهداف بين المديرين من جميع المستويات وموظفيهم. وهي أيضاً أهم عنصر في مقاربة الإدارة الشاملة التي يمكن تسميتها «القيادة باتفاقات الأهداف». ومحتويات هذه المحادثات، التي تعقد مرة واحدة على الأقل في السنة، هي الأهداف والأهداف السلوكية وأهداف التنمية الشخصية.

الغرض من هذه المناقشات هو مناقشة الأهداف والنتائج المخططة وإيجاد توافق في الآراء إن أمكن. وفق هذا النحو، يجب أن نميز بين الأهداف المحددة واتفاقات الأهداف. كجزء من هذه الاجتماعات، هناك أيضاً قرار اتّخِذ فيما يتعلق بتحديد أولويات الأهداف الفردية. علاوة على ذلك، ينبغي تحديد التدابير الواجب اتخاذها من أجل تحقيق الأهداف المتفق عليها، وينبغي معالجة التسويات وسيناريوهات الحلول.

ما فائدة محادثات (اتفاق) الأهداف؟ ما الحجج التي يمكن استخدامها؟ فيما يأتي قائمة لتنفيذ هذه الأداة:

- أي شخص يحدد الأهداف ويركز قواته؛ هذا التركيز يزيد من التأثيرات ويخفض التكاليف ويقلل زمن التنفيذ.
- التخطيط السليم للأهداف يفرض علينا أن ندرك الوضع الحالي، وسيناريوهات المستقبل، وفرص ومخاطر السوق، وكذلك نقاط القوة والضعف في الشركة.
- يسمح تخطيط الأهداف بالتحقق من التقدم المستهدف الذي يكشف عن مكامن الضعف ويمكن أن يشعل شرارة تأثير تعلّمي.
- الأهداف واقعية الطموح تمثل تحدياً للموظفين لتقديم أداء أعلى.
- يشارك الموظفون وخبراتهم بنشاط في عملية التخطيط.
- يجري تشجيع الموظفين على تحمل المسؤولية الشخصية.
- يجري تشجيع تبادل الأفكار والمناقشة بين الإدارة والموظفين.

- تعمل الأهداف المتفق عليها بشكل مشترك على زيادة الحافز على العمل، وهو ما يتعزز بشكل أكبر مع تحقيق الأهداف المخطط لها أو حتى تجاوزها.

- ستتلقى الإدارة والموظفون تغذية راجعة حول سلوكهم السابق، وتالياً يصبحون أكثر وعياً بمهاراتهم الشخصية والاجتماعية.

- يتماشى تطوير الموظفين بشكل منهجي وأهداف الشركة.

- يتحسّن التعاون بين الإدارة والموظفين.

توضح هذه النظرة الموجزة أن كل شخص يستفيد من القيادة بالأهداف: المؤسسة بأكملها، والقادة والموظفون.

يجب أن يقتصر عدد الأهداف على ما هو ممكن التحقيق. يمكن أن تؤدي الأهداف الكثيرة إلى تشتيت التأثير المركّز لتخطيط الأهداف. من أجل أن يكون هناك «اتفاق» حقيقي، يجب ألّا تكون لدى الموظفين فرص كافية فحسب للإسهام بأفكارهم الخاصة، بل يجب أيضاً دعوتهم وتشجيعهم لأجل عمل ذلك. إذا دخل المسؤولون التنفيذيون في العملية بأهداف غير قابلة للتغيير وهم غير راغبين في التفاوض، فهنا يحدث خطأ كبير.

لن يقبل الموظفون الأهداف قبولاً تاماً إلا إذا كانت متوافقة على الأقل وأهدافهم ومنظومة قيمهم الشخصية. تكتسب الأهداف زخماً إضافياً إذا حوِّلت إلى صور (رؤى). إضافة إلى ذلك، ينبغي تجنب الصياغات السلبية لأنها قد تكون محبطة. بدلاً من «لا ينبغي أن تستغرق مناقشاتنا وقتاً طويلاً» قل «مناقشاتنا تقتصر على ساعة واحدة». يجب أن تفي الأهداف المعدة جيداً بمتطلبات «الصيغة الذكية، SMART » الآتية:



إن لم تؤخذ هذه المتطلبات على محمل الجد، فقد يفتح هذا الباب أمام تدخلات كبيرة بمفهوم «القيادة باتفاقات الأهداف».

٤-٢-٦ التفويض:

يُعد تفويض المسؤولية للموظفين شرطاً أساسياً مهماً لا تتم القيادة من دونه على الإطلاق. كذلك حقيقة أنه يتعين على القائد أن يلقي عن كاهله «أعباء» هي أمر مهم هنا. ينطوي تفويض المهام أيضاً على مزية تمكين الموظفين.

تتأثر عملية التفويض بشكل كبير بالقيم القيادية للمدير. بالنسبة إلى قيم القيادة، طوَّر **كويستنباوم** Koestenbaum أنموذجاً يغطي الأبعاد الأربعة الرئيسة للرؤية والشجاعة والتفهم والإحساس بالواقع. المبدعون الذين يتطلعون إلى الأمام، ويتذكرون باستمرار أهدافهم طويلة الأجل، ويتخذون إجراءات واضحة يمتلكون **الرؤية.** الذين يدافعون عن آرائهم الخاصة ويبادرون ويقبلون المسؤولية عندما تبدو الأمور صعبة أو مثيرة للجدل فهم بذلك يبدون **الشجاعة.** يتصف القادة بوصف **المتفهم** إذا كانوا حساسين، منفتحين، صادقين وعادلين مع الآخرين، ويدعمون تطورهم. ويكون لديهم **شعور بالواقع** إذا أخذوا التغييرات المستمرة في بيئتهم في الحسبان.

يشتمل التمكين على التنفيذ اليومي لهذه الأبعاد الأربعة لسلوك القيادة في سلوكنا الملموس. الرؤية، إلى جانب الإحساس بالواقع، تتيح لنا تحديد أهداف طموح وقابلة للتحقّق والوصول إليها. في عملية القيادة، يعمل القائد على إبلاغ هذه الأهداف إلى موظفيه أو موظفيها، ثم يزودهم بالموارد اللازمة والمساحة اللازمة. توفير هذه المساحة يتطلب الشجاعة والثقة. أخيراً، يجب أن يكون القائد قادراً على مساعدة موظفيه إذا واجهوا صعوبات في تحقيق الهدف. التمكين هو، تالياً، مزيج من تحديد الأهداف والاعتماد على الذات والدعم. هذا هو المسار الذي يحدد نجاح الشركة. اسمحوا لي مرة أخرى أن أعرّف التفويض: التفويض هو نقل الواجبات والاحتياجات والمهارات المحددة اللازمة بوضوح لإنجاز هذه المهمة، إلى جانب المسؤوليات ذات الصلة. لماذا يجب أن يقوم المدير بالتفويض؟ يجب عليه فعل ذلك من أجل توزيع المهام حتى لا تثبط عزيمة الموظفين، ومن أجل تشجيعهم وتحديهم، ولتدريب المتخصصين وتخفيف العبء عن نفسه كقائد.

يجب على المديرين التنفيذيين الانتباه أيضاً إلى النقاط الآتية وإلا قد يؤدي التفويض إلى نتائج عكسية:

التفويض لا يعني التخلص من المهام غير السارة. هذا لا يعني أنه لا يمكنك تفويض مهمة غير سارة للموظف في حالة الطوارئ. إنما إذا فعلت ذلك، فتأكد من شرح الموقف للموظف، ولا تطلب المهام غير السارة من الموظف نفسه دائماً.

يجب أن يسير التفويض جنباً إلى جنب مع دراسة متأنية للتطور الشخصي للموظف. هذا يعني أنه يجب عليك التفكير في الجانب الذي ترغب في تشجيع هذا الموظف به والمهام التي يمكنك من خلالها تشجيعه بالشكل الأفضل. بالطبع، لجودة عملهم أيضاً آثار في تقييمك لها. لا يمكنك تفويض مسؤوليات القيادة والإدارة.

قبل أن يبدأ المدير الحديث عن التفويض، يجب عليه أيضاً التفكير في الأسئلة الآتية: ما الهدف الأساس؟ كيف يمكنني وصف النشاط بكلمات بسيطة؟ ما المعلومات والوثائق المطلوبة للموظف؟ ما المهارات التي أحتاج أن أمررها إليه؟

حين إجراء المحادثة، يجب عليك مناقشة المشكلات الآتية: كيف تبدو المهمة؟ لماذا أريد هذا الموظف لتولي المهمة؟ هل الموظف مستعد للقيام بهذه المهمة؟ ما الذي لا يزال يفتقر إليه (الممارسة، التدريب، ...إلخ)؟ ما الوقت اللازم للمهمة؟ ما السرعة المتوقعة للحصول على الاستجابة والرقابة والعائدات؟ ما الموارد والمعلومات المتاحة للموظف؟ في الوقت نفسه، يجب

على المدير مراعاة المشكلات التي قد تنجم عن التفويض. من جانب الموظف، يمكن أن تتضمَّن هذه المشكلات شعوره أنه مغمور دون أن يقول ذلك. هو يدعي أنه مغمور (على الرغم من أن هذا ليس صحيحاً).

يشعر الموظف حقاً أنه مغمور، ومع ذلك لا توجد وسيلة لتخليصه من المهام الأخرى على المدى القصير. الموظفون المتبقون يشعرون بالغيرة لأنهم لم يُطلب إليهم عمل ذلك.

المتغير	لقد قررت / قررت أن	وتستطيع أن تناقشني بـ...
١-	لا شيء البتة.	إن كان ثمة ما يجب فعله.
٢-	إن كان ثمة ما يجب فعله.	ما يجب فعله.
٣-	ما يجب فعله.	متى وكيف وأين وعلى يد من يجب فعله؟
٤-	متى وكيف وأين وعلى يد من يجب فعله؟	أسباب قراري.
٥-	كل شيء.	العواقب التي ستأتي بعد ذلك.
٦-	كل شيء.	لا شيء البتة.

(الشكل ٤-٣) كيف يجري التفويض (المصدر: Schwarz 2005)

يجب على الموظف التخلي عن المهمة (غير المكتملة)، على الرغم من أنه قادر على إكمالها (التفويض العكسي).

من جانب القادة، ثمة خطر يكمن في رغبتهم في عمل كل شيء بأنفسهم ولا يمكنهم «التخلي عنه». قد تتمثل صعوبة أخرى في عدم وجود تفويض حقيقي، لأن المدير يتدخل باستمرار ولا يمد الموظف بالثقة. أخيراً، قد لا يكون حديث التفويض قد جرى بشكل كاف، ونتيجة لذلك لا يعرف الموظف بالضبط ما يفترض أن يفعله. يمكن أن يساعد استخدام مقياس التفويض في تقييم الموقف المحدد ومستوى التفويض المعني (الشكل ٤-٣).

٤-٢-٧ تشكيل الفِرَق:

العمل الجماعي شائع وواسع النطاق، لكنه ليس مجدياً وحده. لا يمكن أن ينجح التعاون الفعال إلا إذا كان هناك وضوح على مستوى العلاقة. إن تكوين فريق ليس هو الحل لمشكلة ما، بل هو الخطوة الأولى على طريق طويل. يُظهر مسح شمل (٣٧٦) من المديرين التنفيذيين العاملين في فرقٍ، مواقعَ العقبات في هذه الرحلة: مشكلات الاتصال، والتعريف غير الواضح للمهمة، والتعارضات غير المعبّر عنها (Academy Study 2002).

تكوين الفريق أساس لنجاحه. ميز ميريديث بلبن Meridith Belbin (Belbin 1996) بين ثمانية أدوار أنموذجية في الفريق يضطلع بها الناس بوعي أو من دون وعي بسبب سماتهم وسلوكاتهم الشخصية عندما يتعاونون مع الآخرين: «النبتة»، المنفذ، المراقب المقيّم، العامل الجماعي، المنسق، المشكّل، الباحث عن الموارد والـمُنجِز الـمُنهي. في الفرق الألمانية، وفقاً لملاحظاتي، يجري تمثيل أدوار المراقبة والتنسيق والتفويض بشكل غير متناسب، في حين أن

المبتكرين الذين يمكنهم التوصل إلى أفكار فريدة وإبداعية والمراقبين المقيمين والـمُنهين نادرون جداً. ما يشكّل الفَرْق هو المزيج، لكن في حالات نادرة جداً فقط يسير اختيار أعضاء الفريق وفق نموذج Belbin . في معظم الحالات، يعتمد الأمر ببساطة على الخبرة الفنية أو البنى الهرمية أو على مجرد توافر الأدوار.

٤-٢-٨ أطوار تطور الفِرَق:

كل من يريد أن يفهم الفِرَق يحتاج إلى فهم ديناميكياتهم. يمكن التمييز بين المراحل المختلفة لتطور الفريق الجيد. بحسب الأنموذج: «التشكيل - الهدير - وضع المعايير - الأداء»، هناك أولاً مرحلة (التشكيل) للأفراد الذين سيتعاونون. في هذه المرحلة، يكون المشاركون مهذبين وودودين ومنفصلين و«مقبولين اجتماعياً» بالمعنى الحقيقي للكلمة. إنهم حذرون ويرتدون أقنعة، وشخصياتهم الحقيقية مرئية جزئياً فحسب. تتميز المرحلة التالية من الصراع (الهدير) بفقدان صبر المشاركين والبدء في تحدي بعضهم بعضاً (بشكل لا شعوري أكثر منه بشكل واعٍ). تصبح العداوات الشخصية والكراهية مرئية، ولا يمكن بعد ذلك إخفاء العواطف. يواجه المشاركون صراعات (Lewin 1947).

ثم تأتي مرحلة فرض النظام (وضع المعايير)، إذ يجري تحديد تعارضات العلاقات وحلها إن أمكن. وعلى الرغم من ذلك، لا تزال الـ «أنا» تحجب الـ «نحن». إلا أن المشاركين يحاولون العودة إلى العمل على قضايا جوهرية. تُحدّد أدوار وقواعد التعاون ويباشر الفريق عمله. بعد هذه المراحل فحسب تكتمل مجموعة العمل، وحينها فحسب يمكن أن تبدأ مرحلة التكامل والأداء (أداء). في هذه المرحلة، تُناقَش النزاعات الخفية بشكل علني ويُكشف عن المشاعر ويتم تجاوزها. توجد تغذية راجعة ومواجهة، وينشأ شعور الـ«نحن». بمعنى آخر: إذا

حاولت المجموعة تجنب مرحلة «الهدير» الحرجة، فمن المحتمل ألا تصل أبداً لأن تكون فريقاً حقيقياً وستظل غير قادرة على الاندماج.

كلمة عن قيادة الفرق: في الأساس، على السلطة التنفيذية التمييز بين أدوار المهام وأدوار الصيانة، وإظهارها حسب الموقف. أدوار المهام هي على سبيل المثال أخذ زمام المبادرة لتحديد الأهداف، واقتراح طرائق لتنسيق الأفكار، أو تقديم هيكل. أدوار الصيانة هي على سبيل المثال تشجيع الآخرين وإظهار سلوك الدعم، والتعامل مع الصراعات دون التسبب في وجود «خاسرين»، والعمل على إشراك جميع المشاركين، ودمج الآراء، والسماح بالتواصل المفتوح.

أرى ثلاثة عوامل نجاح أساسية للعمل الجماعي:

تنوع الشخصيات: غالباً ما تُعدّ العلاقات الودية بين الأعضاء أساساً مثالياً للعمل الجماعي - هذه مغالطة، لأن الفريق يحتاج إلى تنوع الإثنيات والأجناس والتنوع في النواحي الأخرى، ليس في الناحية الفنية فحسب، ولكن أيضاً في الشخصيات. إذا كنتم متشابهين فلا يمكنكم أن يكمل بعضكم بعضاً.

تحديد المهمة وتحديد القواعد بوضوح: ما يتوجب على قائد الفريق ليس تحديد الأهداف والمواعيد النهائية فحسب، لكن أيضاً تحديد قواعد اللعبة. مَن ينبغي إعلامه ومتى ينبغي ذلك؟ متى يجب اتخاذ القرار وكيف؟ تبدأ الفرق الجيدة عملها من خلال تحديد هذه القواعد. سيحتاج الأعضاء إلى مساحة حيث يمكنهم اكتشاف أن النزاعات المفتوحة ليست مميتة وأنه من الأفضل بكثير التعامل معهم بطريقة إبداعية وعاطفية، بدلاً من التعامل من خلال الدسائس و«السرية». لن يشارك جميع أعضاء الفريق حقاً إلّا إذا كان كل عضو في الفريق يعلم أن الجهد المشترك مفيد ليس للأعمال فحسب لكن أيضاً لتطويرهم.

قائد فريق جيد: في كثير من الشركات تفشل الفرق لأنها تفتقر إلى قائد. تقول إحدى أساطير الإدارة إن العمل الجماعي والقيادة متناقضان. تحتاج الفرق الفعالة إلى قيادة واضحة وشخص يحدد الاتجاه والإطار ويتولى المسؤولية. تتمثل مهمة قائد الفريق الجيد في إدارة الحالة المزاجية لأعضاء المجموعة، والتحكم فيها واستخدامها، دون التخلي أو التراخي. بناء فرق العمل ومجموعات العمل ليس ترخيصاً للقيادة بأسلوب laissez-faire (أي ترك الأمور تسير بلا رقابة) بل العكس هو الصحيح.

يمكن للمديرين فحسب تشكيل مجموعة عمل في فريق قوي إذا تمكنوا من الانتباه إلى عوامل النجاح الثلاثة هذه، وربط المهمة بالتنمية الشخصية لأعضاء الفريق وخلق جو اجتماعي عاطفي وملهم في الوقت نفسه. تتميز «الفرق القوية» بعلاقة مفتوحة وأصيلة تنطوي على جدل كبير وتغذية راجعة منتظمة. لا تكنس النزاعات تحت السجادة، لكنها نقطة الانطلاق نحو مزيد من التحسينات في مصلحة إيجاد أفضل الحلول.

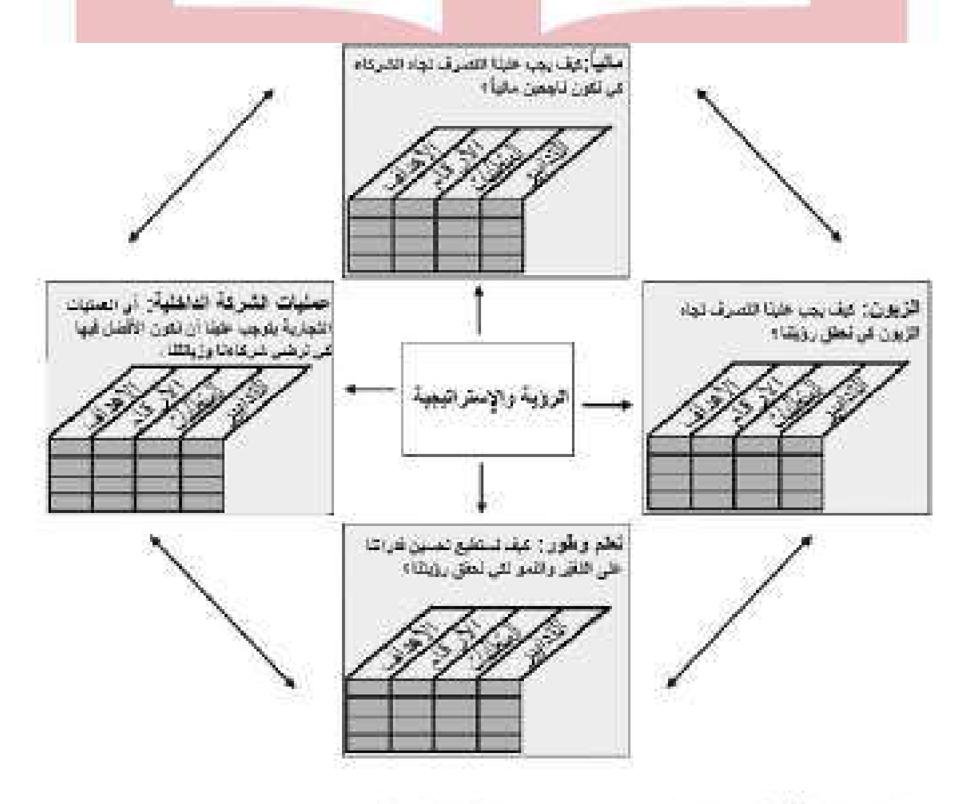
٤-٣ هل يمكن قياس القيادة الجيدة؟

في البحار الهادئة، تنال السفينة وهندستها المتميزة الثناء. إنما حين تبدأ العاصفة، تتجه كل الأنظار إلى القبطان على أمل تلقي التعليمات والإشارات. القيادة ليست غير ذات أهمية على الإطلاق، لكن في أوقات الأزمات يتزايد الوعي بأهميتها، إلّا أن الاهتمام الذي تنبّه مؤخراً لـ «عامل القيادة» بعيد كل البعد عن العبادة العمياء.

في الوقت نفسه، أصبحت الشركات، في السنوات الأخيرة، مهتمة بشكل متزايد بالقدرة على تقدير قيمة «رأس المال البشري» لديها وقياسه

بدقة أكثر. الإدارة هي واحدة فحسب من كثير من المكونات. تعكس مبادرات مثل نادي رأس المال البشري (www.human-capital-club.de) أو مقاربات مثل بطاقة الأداء المتوازن (Kaplan and Norton 1996) هذا الاهتمام (الشكل ٤-٤).

حين الجمع بين هذين الاتجاهين، يكون السؤال هو ما إذا كان من الممكن قياس القيادة الجيدة، وإذا كان الأمر كذلك، فكيف؟ قد يقول المتشددون إن القيادة الجيدة هي شرط أساس، وتقاس دائماً بالنتائج. وعلى الرغم من ذلك، من المحال ربط النتائج الجيدة بقضية واحدة بوضوح. لذلك: هل القيادة الجيدة قابلة للقياس؟ في ختام هذا العمل، أود طرح هذا السؤال والإجابة عنه - ضمن حدود معينة.



الشكل 1-4 بطاقة الأداء المتوازن (المصدر: Kaplan and Norton 1996)

الراتب والمكافآت والقرارات والتواصل وأساليب القيادة – فجأة تصبح كل هذه الموضوعات في محور الاهتمام، وغالباً ما تُنتقد. المزيد والمزيد من الناس يتساءلون: ماذا تستحق القيادة الجيدة؟ ما الدور الذي تلعبه القيادة في أرباح الشركة؟ ما الآثار التي تنجم عن القيادة؟ هل تُحدث القيادة فرقاً؟ في الولايات المتحدة، طور الاستشاريون طريقة حسابية مناسبة: على غرار مقياس النجاح «العائد على الاستثمار (ROI)» يوجد الآن مقياس «العائد على القيادة (ROL)» الذي يهدف إلى توفير معلومات حول ربحية قيادة الشركات.

ما مدى أهمية القيادة كعامل نجاح تجاري حقاً؟ عملت شركة هيويت أسوشييتس Hewitt Associates الاستشارية على تقسيم **(٣٢٠)** شركة أمريكية إلى مجموعتين، الشركات ذوات معدل النمو المؤلف من خانة واحدة في مجموعة، وتلك التي معدلات نموها مؤلف من خانتين في المجموعة الأخرى. من المثير للاهتمام أن تكون لدى أكثر من ٧٠% من الشركات الـ **(٢٠)** الأفضل سياسات معمقة لاختيار وتطوير ورواتب المديرين التنفيذيين. بين الشركات الأقل نجاحاً، ٣٨% فحسب لديهم مثل هذه المقاربة. ومن المثير للاهتمام أيضاً أن نرى أن جميع الشركات العشرين الكبرى تستخدم تقييم الأداء كأداة طبيعية للتخطيط الوظيفي.

في الشركات ذات النمو الاقتصادي الأقل، ٦٤% منها فحسب تستخدم التقييم. سيبدو ممكناً استعراض تنمية «العائد على القيادة». لسوء الحظ، لم يصل إلى أذهان كثير من الشركات الألمانية بعد أن الاستثمار في القيادة يتطلب أكثر من مجرد الكلام. قال رئيس الموارد البشرية في شركة لوريال «L'Oreal»، أوليفر صنداي Oliver Sunday: «تستهلك تنمية القيادة وقتاً طويلاً للغاية غالباً، لكن هذا الجهد ينال مكافأته على هيئة متخرجين

شبان لكنهم من ذوي الخبرة في إدارة الأعمال الدولية بالفعل». ويبدو أنه يعرف ما يتحدث عنه : صُنّفت لوريال كأفضل صاحب عمل أوروبي في عام ٢٠٠٣ (Handelsblatt, October 22, 2004).

إلا أن مفهوم العائد على القيادة ميّال إلى التبسيط جداً، لأن الموظفين لا يعملون وفقاً لأنموذج «تم تلقي الأمر - أداء – نتيجة». حتى لو لم تُقَس القيادة، فمن المؤكد أنه يمكن الشعور بها. يعرف القادة الجيدون أنهم لا يستطيعون إعطاء المنظومات أشكالها إلا إذا فهموا أنفسهم كجزء من تلك الأنظمة وقواها المتأصلة فيها. حتى المراقبون الخارجيون يمكنهم أن يروا بسرعة تأثير المدير في الروتين اليومي للموظفين: هل يتصرفون بناءً على التعليمات فحسب أو على أساس الثقة والتقدير؟ هل الخوف من فقدان عملهم هو الدافع وراء العمل، أو أنه الاعتقاد بأن هناك أكثر من مجرد راتب يستحق العمل من أجله؟

هل يعرف القائد ما يحتاجه موظفوه، وما الذي يحفزهم، وما الذي يحركهم؟ هل يشعر الموظفون أن قائدهم على اتصال بهم؟ يوجد مؤشر مهم هو ما إذا كان كلا الطرفين لا يتحدث عن النتائج فحسب، لكن أيضاً عن الطرائق الممكنة والفعلية لتحقيقها. ويوجد عامل مهم هو أن يعرف جميع الموظفين أي الإمكانات تجعلهم ذوي قيمة كبيرة، وما الإمكانات التي لا تزال قائمة في انتظار أن يجري اكتشافها، وأي القدرات يمكن تنميتها بالتدريب. إذا كان التقدير والثقة يحددان المناخ، فسوف يتلقى إشارات الحالة المزاجية ويفهمها جميعُ الأطراف في الوقت المناسب قبل أن يبدأ الخوف وعدم الثقة اللذان يشلان الحياة في الشركة في الظهور.

وتحديداً بسبب عدم إمكان تقييم هذه العوامل بأرقام حقيقية بل بشكل حدسي فحسب، تكون نقطة بداية قياس نجاح المديرين هي المديرون أنفسهم، وشخصياتهم وقيمهم ودوافعهم. وهذه هي المقاربة التي تنتهجها الحلقات الدراسية حول «القيادة المنهجية» في الأكاديمية.

٤-٤ الخلاصة: الوصول إلى رضا العملاء باستعمال أدوات القيادة:

«على القائد الجيد أن يجعل نفسه غير ضروري». كان هذا هو الشعار قبل بضع سنوات. في هذه الأثناء نحن نعلم أن القيادة الجيدة تحدث فرقاً. العائد على القيادة موجود، على الرغم من أنه لا يمكن قياسه بسهولة. ومع ذلك، هذا لا ينبغي أن يؤدي بالمديرين إلى التقليل من شأن هذه المسألة. على العكس من ذلك: لا يمكن التأكيد على أهميتها بشكل كاف مهما حاولنا. ربما من المفيد في هذا الصدد الرجوع مرة أخرى إلى والد جميع عمالقة الإدارة: يعتقد دروكر أن نجاح الشركة - وقيادتها - لا يمكن قياسها في النهاية بالمعايير الداخلية، لكن من خلال رضا عملائها (Drucker 2000) فحسب. ولقد أدرك القادة الأذكياء منذ ذلك الوقت كم كان على صواب.



الفصل الخامس

خلاصة أم: إلى أين يقودنا الطريق؟

ما من مستقبل يستطيع تعـويض ما فاتك في الحاضر.

ألبرت شفايتزر

كما شرحت عدة مرات، في رأيي تعني القيادة خلق عالمٍ يَسعَد الآخرين بأن يكونوا جزءاً منه. إنني مقتنع أنه في المستقبل ستستمر عوامل القيادة «اللينة» في اكتساب المزيد من الأهمية بسبب تأثيرها الكبير في النجاح الاقتصادي للشركات. إذا كان التغيير في تطوير الإدارة والقيادة في العمل اليومي للشركات فاعلاً - نحن نعلم أن تصحيحات مسارات السفن الكبيرة تستغرق دائماً وقتاً كبيراً ومساحة كبيرة، لذلك فبالنسبة للشركات الكبيرة لن يكون التغيير مرئياً إلا بعد بضع سنوات - سيكون ثمة فهم مختلف للقيادة عن مفهومها اليوم. وبسبب تزايد التدويل والرقمنة، تعيش ألمانيا دَفعة مفيدة نحو الأمام ستقضي على آخر بقايا تقليد القيادة «الإمبراطوري» - نحو التواصل والثقة والذكاء العاطفي.

ستكون أدوات الإدارة الأساس دائماً من بين المعدات التي يتمتع بها القائد الجيد، ويجب علينا العمل على تحسين هذه الأدوات بشكل أكبر

وتكييفها مع المتطلبات الجديدة. يجب أن يجري تدريس تطبيقها ليس من الناحية النظرية فحسب بل يجب أن يعتمد على التعلم بالممارسة - أكثر بكثير مما هو عليه اليوم - ويجب ألا يبدأ (أو ينتهي) في المستوى التنفيذي، إذ يمكن أن تكون لأي خطأ عواقب وخيمة على المنظمة بأكملها، باستثناء التعلم طويل الأجل. إلى هذا الحد، أتفق مع (مالك) فيما يتعلق بشكواه من نقص التدريب العملي للقادة وأعلق آمالي على المستقبل. لكن التدريب الجيد لا يكفي. لا ينبغي أن يعتمد اختيار مدراء المستقبل بشكل أساس على معدل ذكائهم ولكن أيضاً على أساس معدل ذكائهم العاطفي. ستكون الأصالة أكثر أهمية من نمط القادة المحدد، ويجب أن تصبح مهارات الإدارة الذاتية وإدارة العلاقات أكثر أهمية من كومة من شهادات كلية إدارة الأعمال. لكن حقيقة أن العوامل «اللينة» تكتسب مصداقية، لا تعني: الانتكاس، أي العودة إلى العقلية الدافئة: «كلنا نحب بعضنا بعضاً». عندما أدعي بشكل استفزازي أن القيادة تعني أيضاً القدرة على المحبة، أكون بذلك أتحدث عن عمل شاق. يتضمن ذلك تقبلك لنفسك وللناس من حولك بحق، وتعزيز نقاط قوتهم من أجل تمكينهم من تحمل المسؤولية الشخصية وتقرير المصير، وكذلك السماح لهم بالرحيل والثقة في أدائهم الفردي ودوافعهم الذاتية في الأداء؛ ومن ثم، فإن ذلك يعني ممارسة القوة كقائد، وتوفير التوجيه والعمل كأنموذج يحتذى به مع الاستمرار بالتواضع، وهذا كله يتطلب الشجاعة والجهد والتعلم المستمر والنقد الذاتي ومهارات حل النزاعات والقدرة على التحمل والقوة؛ القيادة هي الأداء.

سيكون هذا الأداء ضرورياً في السنوات والعقود القادمة التي ستتميز بمنافسة عالمية أشد. كثير من المديرين التنفيذيين الذين تاهوا في المرتفعات المسببة للدوار في المستويات العليا ينسون بسرعة كبيرة جداً وبسهولة كبيرة أن أداءهم يقاس بالنتائج، وليس بساعات العمل، ولا بأيام الإجازات المتراكمة من السنوات السابقة، ولا بالصخب المحموم الذي ينجم عن حركتهم عندما يندفعون عبر أقسام «شركتهم».

سيجري تطوير نماذج جديدة كوسيلة لقياس «العائد على القيادة» بأرقام حقيقية، ما يجعلها قابلة للقياس الكمي وحسابها. أشك في أن هذه الجهود ستكون ناجحة، ولكن إذا كانت تعمل على زيادة الوعي بين المديرين التنفيذيين والمساهمين والموظفين والمديرين بأهمية وفوائد المقاربة الموجهة بالعلاقات في القيادة والتي تقدِّر «المورد البشري» تقديراً حقيقياً، فعندئذ لن يكون لدي أي شيء ضد تطوير مثل هذه النماذج.

اسمحوا لي أن أختتم هذا الكتاب بعشر أطروحات مركزية:

- المدير المثالي غير موجود.
- القيادة تبدأ بك أنت.
- القيادة في المقام الأول هي الإدارة الذاتية وإدارة العلاقات.
- القيادة عملية التعلم المستمر.
- القيادة تعني حب الناس.

- يمكن تعلم القيادة، لكن بعض سمات القيادة هي متطلبات مسبقة، ولا سيما المبادرة والتعاطف.

- القيادة تتطلب تكامل الاحتياجات الفردية والأهداف التنظيمية.

- القيادة هي مزيج من الإدارة والتوجيه.

- يمكن قياس القيادة - إلى حد محدود.

- القيادة هي قضية الألفية الثالثة - ألفيَّتنا.

المراجع

الكتب وأوراق البحث والمقالات:

Bartlett, C. (2003). Standpunkt: Christopher Bartlett, *Campus Management Band, 1*, 425–427 (Frankfurt/Main).

Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (2000). *Der Einzelne zählt. Ein Manageme ntmodell für das 21. Jahrhundert*. Hamburg: Hoffmann und Campe.

Baumgarten, R. (1977). *Führungsstile und Führungstechniken.* Berlin/New York: de Gruyter.

Belbin, M. (1993). *Team roles at work.* Oxford: Butterworth-Heinemann.

Belbin, M. (1996*). Managementteams*. Wörrstadt: Erfolg und Misserfolg.

Bennis, W. (2003). Standpunkt: Warren Bennis. In *Campus Management, Band 1*, 199–201

(Frankfurt/Main).

Bennis, W., & Nanus, B. (1985, 1996*) Führungskräfte. Die vier Schlüsselstrategien erfolgreichen Führens,* New York: Campus Verlag, München: Heyne.

Berglas, S. (2003) Führungskräfte-Coaching. Wenn der Trainer falsche Tipps gibt. *Harvard Business Manager, 1*(S.), 98–105.

Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1980). *Verhaltenspsychologie im Betrieb. Das neue Grid Management Konzept*. Düsseldorf/Wien: Econ-Verlag.

Boyens, F., & Gerhardt, T. (2003). Mit Worten und Taten Vertrauen schaffen. *Harvard Business Manager, 12*, 100–105.

Bruch, H., & Ghoshal, S. (2004). Drache und Prinzessin. *Wirtscha ftswoche, 32*, 62–65.

Buckingham, M., & Coffman, C. (2001*). Erfolgreiche Führung gegen alle Regeln – wie Sie wertvolle Mitarbeiter gewinnen, halten und fördern*. Frankfurt/Main: Campus Fachbuch.

Campus Management Band 1, Frankfurt/Main (2003a).

Campus Management Band 2, Frankfurt/Main (2003b).

Charan, R., Drotter, S., & Noel, J. (2001). *The leadership pipeline: How to build the leadershippowered company*. San Francisco: Jossey-Bass.

Clarke, B., & Crossland, R. (2003). Die Kommunikationskluft überwinden. *Executive Excellence, 53*, 8–9.

Csikszentmihalyi, M. (2004). *Good business: Leadership, flow and the making of meaning*. London: Penguin.

de Vries, K. Manfred: dysfunctional leadership, instead, *Working Paper Series, 1*–11.

de Vries, K. (2002). *Manfred: Das Geheimnis erfolgreicher Manager: Führen mit Charisma und emotionaler Intelligenz*. München: Financial Times Prentice Hall.

de Vries, K. (2004). Manfred: Chefs auf die Couch. *Harvard Business Manager, 4*, 62–73.

Doppler, K. (1999) Dialektik der Führung – Opfer und Täter

D.F. Pinnow, *Leadership - What Really Matters*, Management for Professionals, DOI 10.1007/978-3-642-20247-6, # Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2011

Doppler, K., & Lauterburg, C. (2002). *Change management: Den Unternehmenswandel gestalten*. Frankfurt/Main: Campus Verlag.

Drucker, P. F. (1942). *Die Zukunft der Industriegesellschaft*. Düsseldorf: Econ.

Drucker, P. F. (1956). *Die Praxis des Managements*. Düsseldorf: Econ.

Drucker, P. F. (1967). *Die ideale Führungskraft*. Düsseldorf: Econ.

Drucker, P. F. (1984). *Erfolgreiches Management in Krisenzeiten*. München: Heyne.

Drucker, P. F. (1999a). Die Kunst, sich selbst zu managen. *Harvard Business Manager, 5*, 9–19.

Drucker, P. F. (1999b). *Management im 21. Jahrhundert*. München: Econ.

Drucker, P. F. (2000). *Die Kunst des Managements*. München: Econ.

Drucker, P. F. (2004). *Was ist Management? Das Beste aus 50 Jahren*. München: Econ.

Fayol, H. (1916). *Administration Industrielle et Générale*. Paris: Dunod.

Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw- Hill.

Flaherty, J. E., & Drucker, P. F. (1999). *Shaping the managerial mind*. Düsseldorf: Jossey-Bassv.

Galford, R., & Seibold-Drapeau, A. (2003). Die Feinde des Vertrauens. *Harvard Business*

Manager, *5*, 96–106.

Ghoshal, S., & Bartlett, C. A. (2003). Mythos globaler manager. *Harvard Business Manager, 11*, 84–102.

Ghoshal, S. (2003). Standpunkt: S Ghoshal, *Campus Management, Band 1*, 220–222 (Frankfurt/ Main).

Ghoshal, S. (2004). Die strategische Ressource Mensch. *Handelsblatt, 16.*

Gloger, S. (2004). Systemische Organisationsberatung. Eine irritierende Leistung. *Manager*

Seminare, *72*, 62–71.

Goffee, R., & Jones, G. (2001). Warum sollte sich jemand gerade Sie zum Chef wünschen?

Harvard Business Manager, 6, 50–61.

Goleman, D. (1996). *Emotionale Intelligenz*. München: Hanser-Verlag.

Goleman, D. (1999a). *Der Erfolgsquotient*. München: Hanser Verlag.

Goleman, D. (1999b). Emotionale Intelligenz – zum Führen unerlässlich. *Harvard Business*

Manager, 3, 27–36.

Goleman, D. (2000). Durch flexibles Führen mehr erreichen. *Harvard Business Manager*, *8*, 27–38.

Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2003). Die Gefühlslage des Chefs – sie bewirkt Wunder oder Unheil. *Harvard Business Manager*, *3*, 75–87.

Gosling, J., & Mintzberg, H. (2004). Die fünf Welten eines Managers. *Harvard Business Manager*, *4*, 46–59.

Graen, G. (1976). Role-making processes within complex organizations. In M. D. Dunnette

(Hrsg.), *Handbook of organizational psychology* (pp. 1201–1246). Rand McNally College

Pub. Co: Chicago.

Guliani, R. W. (2002). *Leadership – Verantwortung in schwieriger Zeit*. München: Bertelsmann.

Guserl, R., & Hofmann, M. (1976). *Das Harzburger Modell. Idee und Wirklichkeit und Alternative zum Harzburger Modell*. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler.

Handy, C. (1993). *Understanding organizations*. London: Penguin Books.

Handy, C. (1995). *Die Fortschrittsfalle. Der Zukunft neuen Sinn geben*. Wiesbaden: Gabler.

Handy, C. (1996). *Gods of management: The changing work of organizations*. New York: Oxford

University Press.

Handy, C. (1999). *Gute Egoisten: Die Suche nach Sinn jenseits des Profitdenkens*. München:

Goldmann.

Harvard Business Review (2001) Breakthrough leadership: It's Personal, Special Issue, 12.

Harvard Business Manager. (2004). Was gutes Management ausmacht. Führung Spezial, 4.

Harvard Business Manager. *Führung und Organisation, 8.*

Harvard Business Manager. Führungskräfte- und Personalentwicklung, Band 1, 2.

Heifetz, R. A., & Linsky, M. (2002). Wie Topmanager Krisen überleben. *Harvard Business*

Manager, *6*, 18–32.

Heinen, E. (1998). *Betriebswir tschaftliche Führungslehre. Grund lagen , Strategien, Modelle*. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Hersey, P., Blanchard, K. H., & Dewey, J. E. (1996). *Management of organizational behavior: utilizing human resources*. Prentice Hall: Upper Saddle River.

Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.

Herzberg, F. (2003). Was Mitarbeiter in Schwung bringt. *Harvard Business Manager, 4*, 50–62.

Hilb, M (Hrsg.). (1998) *Management der Human-Ressourcen. Neue Führungskonzepte im Praxistest*. Neuwied/Kriftel: Luchterhand.

Hinterhuber, H. H. (2005). *Leadership.: Strategisches Denken systematisch schulen von Sokrates bis Jack Welch*. Frankfurt/Main: F.A.Z.-Inst. für Management.

Hinterhuber, H. H., Friedrich, S. A., & Krauthammer, E. (2001). Leadership als Lebensstil.

Frankfurter Allgemeine Zeitung, 30, 33.

Höhn, R. (1980). *Führungsbrevier der Wirtschaft*. Bad Harzburg: Verlag für Wissenschaft.

Höhn,A., Pinnow,D. F., Rosenberger,B. (Hrsg.) (2003) *Vorsicht: Entwicklung!Was Sie schon immer über Change Management und Führung wissen wollten*. Leonberg: Rosenberger Fachverlag.

Höhn, A., & Bernhard, R. (2002). Unternehmens - coaching – ein Praxisbeispiel Nachwuchs

fördern bei Hubert Burda Media. *Management and Training, 6,* 22–25.

Huy, Q. N. (2002). Ein Loblied auf die mittleren Manager. *Harvard Business Manager, 2,* 72–81.

Jackman, J. M., & Strober, M. H. (2003). Keine Angst vor Feedback. *Harvard Business Manager, 7,* 78–87.

Jumpertz, S. (2003). In turbulenten Zeiten führen. *managerSeminare, 71*(11–12), 36–43.

Kanter, M. (1998). *Rosabeth: Bis zum Horizont und weiter.: Management in einer neuen Dimension.* München/Wien: Hanser.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard.* Boston: Harvard Business Press.

Katzenbach, J. R. (1998). Muss auf der Chefetage ein Team agieren? *Harvard Business Manager, 3*, 9–17.

Kieser, A., Reber, G., Wunderer, R. (Hrsg.) (1995). *Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre* Handwörterbuch der Führung, Band 10, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Kim, CW., Mauborgne, R. (1997) Warum rücksichtsvolle Chefs erfolgreicher sind, *Harvard*

Business Manager: Führung und Organisation, 8, 17–26.

Königswieser, R., & Exner, A. (1999). *Systemische interventionen.* Stuttgart: Klett Cotta.

Kotter, J. P. (1989). *Erfolgsfaktor Führung.: Führungskräfte gewinnen, halten und motivieren*. Frankfurt/Main: Campus-Verlag.

Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston: Harvard Business School Press.

Kotter, J. P. (1999a). *On what leaders really do* (3rd ed.). Boston: Harvard Business School Press.

Kotter, J. P. (1999b). *Wie Manager richtig führen.* München: Hanser Fachbuch.

Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1993). *Die ungeschriebenen Gesetze der Sieger: Erfolgsfaktor Firmenkultur*. Düsseldorf: Econ.

Kotter, JP (2004) Mit Ideen und Konsequenzem gegen den Zynismus. Handelsblatt, 7.

Kouzes, J. (2002). The leadership challenge. San Francisco: Jossey-Bass.

Kouzes, J. (2003). Standpunkt Kouzes. In Campus Management Band, 1, 148–150, Frankfurt. Kratz, H.-J. (1999). *Delegieren – aber wie?* Offenbach: Gabal.

Kühl, S. (2003). Die Grenzen des Vertrauens. *Harvard Business Manager, 4,* 112–113.

Kühl, S., Schnelle, T., & Schnelle, W. (2004). Kooperation: Führen ohne Führung. *Harvard*

Business Manager, 1, 112–80.

Lemper-Pychlau, M. (2001). Führung mit offenem Visier Das Lernziel “Authentizität”.

Personalführung, 12, 20–25.

Lewin, K. (1947) *Frontiers in group dynamics, i. Concept of group life: social planning and action research,* New York.

Luhmann, N. (1984). *Soziale Systeme.* Frankfurt: Suhrkamp.

Luhmann, N. (2000). *Organisation und Entscheidung*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

Maccoby, M. (1977). *Die neuen Chefs.* Reinbek: Rowohlt.

Malik, F. (1984). *Strategie des Managements komplexer Systeme. Ein Beitrag zur Management-Kybernetik evolutionärer Systeme.* Bern/Stuttgart/Wien: Suhrkamp.

Malik, F. (2003a). *Führen, Leisten, Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit.* Stuttgart/ München: Campus Verlag.

Malik, F (2003b) Wider den Reduktionismus, *Campus Management Band 1*, 266–269 (Frankfurt/ Main).

Manzoni, J.-F. (2003). Heikle Themen geschickt ansprechen. *Harvard Business Manager, 2*, 73–81.

Maslow, A. H. (1943). *A theory of human motivation, psychological review*, New York.

Mayo, A. (2003). Humankapitalrechnung. *Campus Management, 1*, 440–443.

McClelland, D. C., & Burnham, D. H. (2003). Macht motiviert. *Harvard Business Manager, 4*, 84–95.

McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.

Mintzberg, H. (1999). Profis bedürfen sanfter Führung. *Harvard Business Manager, 3*, 9–16.

Mintzberg, H. (2003). Standpunkt Mintzberg. *Campus Management, Band 1*, S.44–46 (Frankfurt/ Main).

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2002). *Strategy Safari: Eine Reise durch die Wildnis des strategischen Managements*. München: Redline Wirtschaft.

Moss, K. R. (1989). *When giants learn to dance*. London: Simon and Schuster.

Müller, U. R. (1997). *Machtwechsel im Management*. Freiburg: Rudolf Haufe Verlag.

Müller, H.-E. (2001). Wie Global Player ihre Mitarbeiter führen. *Harvard Business Manager, 6,* 16–26.

Neuberger, O. (2001). *Das Mitarbeitergespräch.* Leonberg: Rosenberger Fachverlag.

Neuberger, O. (2002). *Führen und führen lassen: Ansätze, Ergebnisse und Kritik der*

Führungsforschung. Stuttgart: Lucius und Lucius.

Nicholson, N. (2003). Keine Angst vor schwierigen Mitarbeitern. *Harvard Business Manager, 4,* 22–37.

Peters, T. J., & Robert, H. W. (1982). *In search of excellence*. New York: Harper and Row Publishers Inc.

Pinnow, D. F. (1999). Wechsel? *Management Guide 2000, 9* (Bad Harzburg).

Pinnow, D. F. (2000a) Führen Fühlen, *Management Guide 2001, 9* (Bad Harzburg).

Pinnow, D. F. (2000b). Woran erkennt man einen Leader? *Management Guide 2001, 9* (Bad Harzburg).

Pinnow, D. F. (2001a). Zu wenig Zeit für Beziehungen. *Person alwirtschaft*, *11*, 14–19.

Pinnow, D. F. (2001b). Ich – Team – Organisation. *Management Guide 2002, 9* (Bad Harzburg) Frankfurter Allgmeine Zeitung.

Pinnow, D. F. (2001c). Führen und fühlen. *Frankfurter Allgemeine Zeitung* 10 –12.

Pinnow, D. F. (2002a). Teamarbeit in deutschen Unternehmen. *Personalwirtschaft, 11*, 6–7.

Pinnow, D. F. (2002b). Führen – Lieben – Wachsen. *Management Guide 2003, 9* (Bad Harzburg).

Pinnow, D. F. (2003a). Führen – Macht – Sinn. *Management Guide 2004*, *9* (Bad Harzburg) 3.

Pinnow, D. F. (2003b). Return of leadership. *Management Guide 2004, 9* (Bad Harzburg) 6–7.

Pinnow, D. F. (2004a). Führen in Verantwortung. *Management Guide 2005, 9* (Bad Harzburg).

Pinnow, D. F. (2004b, July 2). 100 Tage Einsamkeit. *Frankfurter Allgemeine Zeitung.*

Pinnow, D. F. (2004c). Leadership 2004: Führen im Gespräch. *Personalwirtschaft, 1*, 6–7.

Pinnow D. F. (2005). Entscheidungen treffen. *Management Guide 2006, 8* (überlingen/Bad Harzburg) 8–9.

Probst, G. J. B., & Gomez, P. (Hrsg.) (1991). *Vernetztes Denken: Ganzheitliches Führen in der Praxis*, Wiesbaden: Gabler.

Prusac, L., & Cohen, D. (2001). Soziales Kapital macht Unternehmen effizienter. *Harvard Business Manager, 6*, 27–37.

Reiter, L., Brunner, E., & Reiter-Theil, S. (Hrsg.) (1991). *Von der Familientherapie zur systemischen Perspektive*, Berlin/Heidelberg: Springer.

Reppesgaard, L. (2005, August). Jahresgespräche sind meist eine Farce. *Handelsblatt*.

Rieckmann, H. (2003). In turbulenten Zeiten führen. *managerSeminare 71*, 11–12.

Rosenkranz, H. (1990). *Von der Familie zur Gruppe zum Team. Familien- und gruppendynamische Modelle zur Teamentwicklung*. Paderborn: Junfermann-Verlag.

Rühli, E. (1996). *Unternehmensführung und Unternehmenspolitik*. Bern/Stuttgart: Haupt Verlag.

Satir, V. (1988). *Meine vielen Gesichter: Wer bin ich wirklich?* München : Kösel -Verlag.

Satir, V. (2002). *Selbstwert und Kommunikation.* München: Verlag J. Pfeiffer.

Sattelberger, T (1991) Die lernende Organisation. Konzepte für eine neue Qualität der Unternehmensentwicklung. Wiesbaden: Gabler.

Schrijvers, J. P. M. (2004). *Das Ratten-Prinzip.: Mit List und Raffinesse erfolgreich sein.*

München: Goldmann.

Schwarz, G. (2005). *Die ´Heilige Ordnung´ der Männer.: Hierarchie, Gruppendynamik und die neue Rolle der Frauen*. Wiesbaden: VS Verlag.

Seiwert, L. J. (2002). *Das neue 1x1 des Zeitmanagement*. München: Redline Wirtschaft.

Senge, P. M. (1996). *Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation*. Stuttgart: Klett-Cotta.

Shope, G. N. (2003). Talente gezielt fördern. *Harvard Business Manager, 6,* 79–89.

Simon H (2003) Integrative strategie, *Campus Management, Band 1*, 277–281 (Frankfurt/Main).

Sprenger, R. K. (1999). *Mythos Motivation. Wege aus einer Sackgasse*. Frankfurt/Main: Campus Verlag.

Sprenger, R. K. (2000). Führung und Kooperation in der globalisierten Wirtschaft. *Personal-führung,* 12, 18–24.

Sprenger, R. K. (2001). Führung muss neu gedacht werden. *Personalführung*, *6*, 82–83.

Sprenger, R. K. (2002a). *Das Prinzip Selbstverantwortung. Wege zur Motivation*. Frankfurt/Main: Campus Verlag.

Sprenger, R. K. (2002b). *Vertrauen führt. Worauf es im Unternehmen wirklich ankommt*. Frankfurt/Main: Campus Verlag.

Sprenger, R. K. (2003a). Mitarbeiter brauchen Freiheit. *Harvard Business Manager*, *4*, 107–111.

Sprenger, R. K. (2003b). Der sichere Weg, Zweiter zu werden, *Handelsblatt, 11*.

Sprenger, R. K. (2004a). Feiern sie feste. *Handelsblatt, 8*.

Sprenger, R. K. (2004b). Vom Mythos der guten Führungskraft. *Handelsblatt, 8*.

Staehle, W. H. (1989). *Management: Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*. München: Psychologie Verlags Union.

Taylor, F. W. (1913). *Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung*. München: Oldenbourg.

Thommen, J.-P., & Achleitner, A.-K. (2001). *Allgemeine Betriebswi rtschaftslehre*. Wiesbaden: Gabler.

Tushman, M., & O‘Reilly, C. (1988). Unternehmen müssen auch den sprunghaften Wandel meistern. *Harvard Business Manager, 8,* 78–89.

Ulrich, D. (1999). *Strategisches human resource management*. Münc hen/Wien: Hanser Fachbuchverlag.

von Foerster, H. (2002). *Einführung in den Konstruktivismus*. München: Piper.

von Rosenstiel, L. (Hrsg.). (2003*). Führung von Mitarbeitern: Hand buch für erfolgreiches Personalmanagement*. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel.

von Schlippe, A., & Schweitzer, J. (1999). *Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

von Schulz, T. F. (2003). *Miteinander reden. 3 Bände*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Verlag.

Vroom, V. H., & Philip, W. Y. (1973). *Leadership and decision making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.

Wagner, G. G. (2003). Besserer Nachwuchs für das Management. *Harvard Business Manager, 3*, 108–109.

Watzlawick, P. (2004). *Wie wirklich ist die Wirklichkeit? Wahn – Täuschung – Verstehen*. München: Piper.

Watzlawick, P., Beavin, J. H., & Jackson, D. D. (2000). *Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien*. Bern: Huber.

Weber, M. (1919). *Wirtschaft und Gesellschaft.* Köln / Berlin: Kiepenheuer & Witsch.

Weber, M. (1972). Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie, Tübingen (pp. S. 140 ff).

Weinert, A. B. (1998). *Organisationspsychologie*. Weinheim : Ein Lehrbuch.

Wiersema, M. (2003). Auf die Auswahl kommt es an. *Harvard Business Manager, 6*, 58–70.

Wunderer, R. (1997). *Führung und Zusammenarbeit. Beiträge zu einer unternehmerischen Führungslehre.* Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Wunderer, R. (1999). *Mitarbeiter als Mitunternehmer. Grundlagen, Förderinstrumente, Praxisbeispiele*. Neuwied/Kriftel: Luchterhand.

Wunderer, R. (2000). Unternehmerische Kompetenz: Aufgabe auch in eigener Sache. *Personalführung, 8,* 58–60.

Wunderer, R. (2002). Führe global und lokal. *Personalwirtschaft, 9,* 40–45.

Zohar, D. (2003). Spirituelles Kapital, *Campus Management, 2,* 50–53.

الدراسات:

Akademie - Studie. (1999). *Warum Veränderungsprojekte scheitern.* Bad Harzburg: Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft.

Akademie-Studie. (2001*). Beziehungsweise, Führung und Unterneh menskultur*. Bad Harzburg: Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft.

Akademie-Studie. (2002). *Mythos Team auf dem Prüfstand*. Bad Harzburg: Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft.

Akademie-Studie. (2003). *Führen in der Krise – Führung in der Krise? Führungsalltag in deutschen Unternehmen*. Bad Harzburg: Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft.

Akademie-Studie. (2004*). Zur Leistung (ver)führen. Leadership und Leistung in deutschen Unternehmen.* Bad Harzburg: Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft.

من الإنترنت:

Conger, J. (1996). *Can we really train leadership* ? URL: http://www.strategy-business.com.

Dobiey, D., & Wargin, J. J. Führung in der digitalen Ökonomie: Management und Leadership.

URL: http://www.galileobusiness.de/artikel/gp/artikelID-90.

Frey, D. Auf dem Weg zu Spitzenleistungen: Unternehmen als Center of Excellence. URL:

http://www.lmupd.de/kongress/kongressource/pdfs/frey.pdf.

Habbel, R. W. (2001). The human factor: nurturing a leadership culture. In Faktor Menschlichkeit. URL: http://www.strategy-business.com.

Kongress. (2003, June 26). Leadership meets University. URL: http://www.lmu-pd.de.

Mintzberg, H. (2001). Why I hate flying, and other tales of management. URL: http://www. strategy-business.com.

Mohn, R. (2000). Neue Ziele in der Welt der Arbeit. In: Menschlichkeit gewinnt, S.153–196.

Download - Dokument neuezieleweltderarbeit.pdf. URL: http://www .competence-site.de/ personalmanagement.

Probst, G. J. B. Veränderungen im Unternehmen: Führen statt Verwalten. URL: http://www.

knightgianella.ch/D/d-DOWNLOADS/d-PDF/d - leadership/LS-1-2000 . pdf.

Rosenstiel, L. V. Change Management – Mitarbeiter für Verände rungen motivieren. URL:

http://www.lmu-pd.de/kongress/kongressource/pdfs/rosenstiel.pdf.

Rüegg-Stürm, J. (2003, April) Kulturwandel in komplexen Organisa tionen. pdf - Dokument

Diskussionsbeitrag 49. URL: http://www.ifb.unisg.ch/.

Simon, H. (2001). Freiheit und Sinnstiftung: Führung im 21. Jahrhundert. URL: http://www.

competence-site.de.

Sprenger, R. K., & Heuser, U. (2001, June 25). Online - Debatte “Führung neu denken?” URL: http://www.changeX.de.

URL: http://www.competence-site.de/personalmanagement.

URL:http://www.handelsblatt.com/pshb/fn/relhbi/sfn/buildhbi/cn/GoArt!200014204614,776841/ SH/0/depot/0/.

فهرس

الصفحة

الصفحة

الفصل الثاني

الصفحة

الصفحة

الصفحة

الصفحة

الصفحة

الفصل الثالث

قيادة منهجية أم: تصميم عالم يرغب الآخرون في أن يكونوا جزءاً منه ٢٤١

الصفحة

الصفحة

الصفحة

الفصل الرابع

الصفحة

الفصل الخامس

دانييل ف. بينّو

- كاتب ألماني.
- خبير في علوم القيادة والإدارة.
- من أهم أعماله هذا الكتاب: «القيادة ما يهم حقاً».



سارية الطباع

- مترجم سوري ومحاضر في الجامعة الافتراضية السورية.
- ترجم عدداً كبيراً من المقالات في الاقتصاد والتربية والعلوم الاجتماعية.
- هذا الكتاب باكورة أعماله.



٢٠٢٣م

يقدِّم هذا الكتاب توصيفاً عميقاً وواقعياً لماهية القيادة والممارسات الصائبة منها، ويستمد أهميته من الخبرة الطويلة لمؤلفه بوصفه مدرِّباً ومفكِّراً في علم الإدارة، يحاول أن يبرهن على أن القيادة علم وفن، ويطرح مفهوم القيادة المنهجية.

إنه منهج علمي أكاديمي في محتواه، وخارطة طريق لمن يطمح إلى التميُّز قائداً إدارياً في جميع المجالات.



www.syrbook. gov.sy
E-mail: syrbook.dg@gmail.com
هاتف: ٣٣٢٩٨١٥ - ٣٣٢٩٨١٦
مطابع الهيئة العامة السورية للكتاب - ٢٠٢٣م